



# **Competentie-Instrument**

voor de

## **Nederlandse Universiteiten**

- **Competentiebeschrijvingen**
- **Competentiegerichte vragen**
- **Ontwikkeltips per competentie**

## INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer .....	3
Clusters van competenties .....	5
Analyseren & Bedenken .....	6
1. Visie .....	6
2. Conceptueel vermogen .....	7
3. Analytisch vermogen .....	8
4. Inventiviteit .....	9
5. Leervermogen .....	10
6. Omgevingsgerichtheid .....	11
Communiceren & Beïnvloeden .....	12
7. Inlevingsvermogen .....	12
8. Overtuigingskracht .....	13
9. Samenwerken .....	14
10. Netwerkvaardigheid .....	15
11. Organisationsensitiviteit .....	16
12. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid .....	17
13. Mondelinge communicatie .....	18
14. Presenteren .....	19
15. Onderhandelen .....	20
Realiseren & Evalueren .....	21
16. Plannen en organiseren .....	21
17. Voortgang bewaken .....	23
18. Resultaatgerichtheid .....	24
19. Kostenbewust handelen .....	26
20. Klantbetrokkenheid .....	27
21. Accuratesse .....	28
22. Initiatief .....	29
23. Ondernemerschap .....	30
Sturen & Begeleiden .....	31
24. Sturen op resultaat .....	31
25. Coachen .....	33
26. Verbindend leiderschap .....	35
27. Delegeren .....	37
28. Besluitvaardigheid .....	39
Persoonlijke Effectiviteit .....	41
29. Flexibel handelen .....	41
30. Integriteit .....	43
31. Stressbestendigheid .....	45
32. Zelfreflectie .....	47

# Leeswijzer

## Inleiding

Voor u ligt een vernieuwde versie van het Competentie-Instrument voor de Nederlandse universiteiten (november 2010). De eerste versie dateerde van juni 2005. Herijking van dit instrument werd door de Hoofden Personele Diensten (HPD) noodzakelijk geacht, vanwege veranderde eisen aan dit instrument. De competenties worden ook gebruikt in het Digitaal Feedback Instrument (DiFI) en zijn gekoppeld aan de functieprofielen in het systeem van Universitair Functie Ordenen (UFO).

Het competentie-instrument is in opdracht van de VSNU door NOA in samenwerking met HR-medewerkers en experts uit de verschillende universiteiten aangepast. NOA is een psychologisch adviesbureau met een nauwe band met de Vrije Universiteit. De competenties zijn gebaseerd op uitgebreid onderzoek. Ze zijn breed toepasbaar binnen de Nederlandse universiteiten en stabiel in de tijd.

Het gericht sturen op competenties noemen we competentie-management. In dit instrument gaat het specifiek om het sturen op die competenties die een bijdrage leveren aan het behalen van de doelstellingen van de universiteiten. Het competentie instrument draagt bij aan het ontwikkelen van competenties in het kader van professionele en persoonlijke ontwikkeling van de universitaire medewerker. Het instrument zorgt voor een gemeenschappelijke taal als het gaat over competenties en gedrag.

## Wat zijn competenties

Een competentie is een unieke combinatie van kennis, vaardigheden en houding, die tot uiting komt in zichtbaar gedrag, waardoor de persoon succesvol is in zijn of haar functie of loopbaan.

## Waarvoor is het competentie instrument te gebruiken?

Voor de Nederlandse universiteiten zijn 32 unieke competenties beschreven die nodig zijn om succesvol te functioneren binnen de context van de Nederlandse universiteiten. Het competentie instrument kan gebruikt worden bij werving- en selectieprocedures, functioneringsgesprekken of Resultaat- & Ontwikkelingsgesprekken, bij het zoeken naar passende vervolgfuncties en bij loopbaan- en coachingstrajecten. Door middel van het Digitaal Feedback Instrument (DiFI) kan feedback op de competenties worden verzameld als input voor gesprekken over ontwikkeling van competenties.

## Voor wie is het competentie instrument bedoeld?

Het instrument is bedoeld voor alle werknemers, leidinggevenden, HR-medewerkers, en loopbaanadviseurs van de Nederlandse universiteiten die gericht willen sturen op competenties.

## Hoe is een competentie opgebouwd?

Het competentie-instrument bevat per competentie de volgende opbouw:

- Een **definitie** van de competentie. Deze definitie is een kernachtige beschrijving van de betekenis van de competentie.
- Een opsomming van **gedragsindicatoren**, waarin de competentie is omschreven in zichtbaar en dus meetbaar gedrag.
- **Competentiegerichte vragen** die gebruikt kunnen worden bij selectieprocedures en ontwikkelgesprekken.
- **Ontwikkeltips** die gebruikt kunnen worden ter ondersteuning van de persoonlijke ontwikkeling en loopbaanplanning van een medewerker.

## Generieke profielen

Ter ondersteuning van de onderlinge mobiliteit en de vergelijkbaarheid van eisen aan functies binnen de Nederlandse universiteiten zijn per functieprofiel (UFO) vier of vijf generieke competenties gegeven. Deze competenties worden vaak genoemd bij vergelijkbare functies. Deze kwalitatieve eisen zijn een aanvulling op de functie-eisen en het kennisniveau die beschreven staan in de UFO-profielen.

Universiteiten zijn vrij om naar eigen inzicht en afhankelijk van de context andere competentie-eisen te stellen of aanvullende eisen te bepalen. Dit draagt bij aan de gewenste flexibiliteit om succesvol te kunnen sturen op competenties.

# Clusters van competenties

De competenties zijn in vijf clusters ingedeeld. Deze clusters hebben enerzijds te maken met de cyclus van probleem oplossen die in al de werkzaamheden van belang zijn (Analyseren & Bedenken en Realiseren & Evalueren). Anderzijds zijn het clusters die te maken hebben met sociaal en persoonsgebonden gedrag. Het gaat daarbij om “mensen die werken en samenwerken” om doelen te bereiken (Communiceren & Beïnvloeden, Sturen & Begeleiden en Persoonlijke Effectiviteit).

De clusters zijn als volgt onderverdeeld:

## **Analyseren & Bedenken**

1. Visie
2. Conceptueel vermogen
3. Analytisch vermogen
4. Inventiviteit
5. Leervermogen
6. Omgevingsgerichtheid

## **Communiceren & Beïnvloeden**

7. Inlevingsvermogen
8. Overtuigingskracht
9. Samenwerken
10. Netwerkvaardigheid
11. Organisationsensitiviteit
12. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
13. Mondelinge communicatie
14. Presenteren
15. Onderhandelen

## **Realiseren & Evalueren**

16. Plannen en organiseren
17. Voortgang bewaken
18. Resultaatgerichtheid
19. Kostenbewust handelen
20. Klantbetrokkenheid
21. Accuratesse
22. Initiatief
23. Ondernemerschap

## **Sturen & Begeleiden**

24. Sturen op resultaat
25. Coachen
26. Verbindend leiderschap
27. Delegeren
28. Besluitvaardigheid

## **Persoonlijke Effectiviteit**

29. Flexibel handelen
30. Integriteit
31. Stressbestendigheid
32. Zelfreflectie

# Analyseren & Bedenken

## 1. Visie

**Definitie:** Afstand nemen van de dagelijkse praktijk. Zich concentreren op hoofdlijnen en lange termijn beleid.

### Gedragindicatoren

- Neemt de tijd om vooruit te denken op hoofdlijnen.
- Geeft aan waar kansen en mogelijkheden voor de toekomst van de afdeling of organisatie liggen, zowel nationaal als internationaal.
- Zoekt inspiratiebronnen, oriënteert zich op visies met betrekking tot zijn of haar functie- of vakgebied.
- Schetst een helder beeld van de toekomst van de eigen afdeling of organisatie en haar omgeving.
- Heeft een eigen doelstelling of missie geformuleerd in het licht van interne en externe ontwikkelingen.
- Geeft aan hoe de strategie van de afdeling of organisatie moet veranderen om adequaat te kunnen reageren op interne en externe ontwikkelingen.

### Competentiegerichte vragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarbij je duidelijk rekening hebt gehouden met ontwikkelingen op de langere termijn. Met welke factoren heb je hierbij rekening gehouden?
- Waaruit blijkt dat je bij het ontwikkelen van je visie rekening houdt met de internationalisering in de wetenschap?
- Noem een voorbeeld van een besluit dat je hebt moeten nemen met direct effect op het beleid van jouw afdeling of organisatieonderdeel? Was het volgens jou een juist besluit?
- Welke zaken, die zich voordoen buiten jouw afdeling of organisatieonderdeel, zullen jouw organisatie het komende jaar beïnvloeden? De komende vijf jaar? Op welke manier bereid je je voor op deze te verwachten veranderingen?
- In hoeverre ben je bewust bezig met het creëren van diversiteit in je team?
- Hoe ga je te werk bij het ontwikkelen van een visie voor jouw afdeling of organisatieonderdeel?

### Ontwikkeltips

- Zorg dat je regelmatig tijd vrijmaakt om na te denken over de lange termijn doelstellingen van jouw afdeling en toets de helderheid hiervan bij collega's of leidinggevende.
- Houd ontwikkelingen in de markt en de branche bij door marktonderzoek te lezen en met mensen te praten die zicht hebben op de markt.
- Lees jaarverslagen en andere relevante documenten van andere organisaties. Stel op basis van deze informatie een visie op voor het eigen organisatieonderdeel.
- Vertaal relevante trends en ontwikkelingen in concrete acties en plannen.
- Vertaal de te verwachten relevante maatschappelijke en politieke ontwikkelingen naar gevolgen voor het eigen organisatieonderdeel.
- Formuleer toekomstige probleemgebieden of kansen voor het eigen organisatieonderdeel.
- Houd een presentatie over het gewenste lange termijnbeleid voor de eigen organisatie.
- Houd een brainstormsessie waarin de belangrijkste ontwikkelingen en de invloed hiervan op het eigen organisatieonderdeel worden geïnventariseerd.
- Stel jezelf de vraag waar je over twee jaar wilt staan met je team. Wat moet je doen om daar te komen? Zet de doelen en strategie op schrift. Praat er regelmatig over met collega's.

## 2. Conceptueel vermogen

**Definitie:** Formuleren van denkbeelden, ideeën of concepten op basis van complexe informatie en het opbouwen van denkkaders of modellen.

### Gedragsindicatoren

- Ziet overeenkomsten met eerdere vraagstukken en oplossingsrichtingen.
- Benoemt patronen en trends in informatie.
- Is in staat op abstract niveau verbanden te leggen.
- Weet uit complexe informatie grote lijnen te halen en nieuwe verbanden te leggen.
- Integreert ideeën, onderwerpen en observaties in duidelijke en bruikbare inzichten.
- Plaatst problemen of situaties in een meer omvattend kader waardoor een breder en dieper inzicht ontstaat.

### Competentiegerichte vragen

- Wat is voor jou complexe informatie?
- Noem aan de hand van een voorbeeld hoe je tot de formulering van concepten komt.
- Wat deed je met de diverse concepten?
- Ben je recentelijk tot nieuwe inzichten gekomen aan de hand van complexe informatie die je geanalyseerd hebt? Op welke wijze zijn deze inzichten ontstaan?

### Ontwikkeltips

- Bestudeer probleemoplossingen van andere vergelijkbare organisaties en denk na over hoe zij hiertoe gekomen zijn.
- Bestudeer innovaties van concurrenten, en denk na over hoe jouw eigen organisatieonderdeel deze zou kunnen overtreffen.
- Probeer creatief te zijn in je denken en vermijd standaard denkpatronen in een vroeg stadium van het project.
- Houd een brainstormsessie met collega's over een probleem en formuleer verschillende invalshoeken, hypothesen. Ga na hoe anderen tot hun overwegingen zijn gekomen.
- Maak eens een schema of een tekening (mindmap) van een probleem of situatie. Zet daarbij alleen op papier wat echt van belang is.

### 3. Analytisch vermogen

**Definitie:** Ontleden van situaties of een hoeveelheid informatie in hoofd- en bijzaken. Zien van onderlinge verbanden en doordringen tot de kern.

#### Gedragsindicatoren

- Maakt in informatie onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.
- Ontleedt een vraagstuk of probleemsituatie tot de kern.
- Controleert vanuit meerdere invalshoeken of een geconstateerd probleem ook daadwerkelijk het echte probleem is.
- Beschrijft de interne samenhang tussen onderdelen van een probleem of vraagstuk.
- Stelt gerichte vragen om de mogelijke oorzaken te achterhalen van een complex vraagstuk.
- Geeft duidelijk de gevolgen van een bepaalde keuze aan.

#### Competentiegerichte vragen

- Met welk belangrijk probleem heb je het afgelopen jaar te maken gehad? Beschrijf deze situatie eens. Welke stappen heb je bij de inventarisatie van het probleem genomen? Wat was de oorzaak van het probleem volgens jou?
- Welke informatie is voor jou van belang om je functie goed te kunnen uitoefenen? Hoe heb je je van deze informatie op de hoogte gesteld en van welke informatiebronnen heb je gebruik gemaakt?
- Over welke beslissing heb je de laatste maanden lang moeten nadenken? Welke zaken heb je toen allemaal tegen elkaar afgewogen?
- Welke van de door jou genomen beslissingen was het belangrijkste in het afgelopen jaar? Waren er nog andere mogelijkheden die je hebt overwogen? Wat waren de redenen dat je juist die beslissing hebt genomen?

#### Ontwikkeltips

- Probeer één of meerdere (complexe) problemen uit te zoeken. Bespreek jouw resultaten op het gebied van de probleemanalyse met de belanghebbenden en vraag om feedback.
- Probeer bij een vraagstuk de informatie die je hebt in volgorde van belangrijkheid te zetten. Vraag je af waarom je dit vindt.
- Leg in vraaggesprekken het accent op het stellen van open vragen (dus vragen die beginnen met 'wat', 'wie', 'waarom', 'waar', 'hoe' etc) en op het grondig doorvragen. Stel (veel) meer vragen dan je gewend bent te doen.
- Werk eens alternatieve plannen uit naast een favoriet plan.
- Probeer in het geval van een probleem op basis van beschikbaar cijfermateriaal te bepalen welke gevolgen, problemen, conclusies er zijn vast te stellen.
- Maak in het geval van probleemsituaties afwegingen met +/- schema's (voor- en nadelen).
- Stel je actief de volgende vragen: Hoe ben ik tot dit oordeel gekomen? Wat zijn hiervan voor- en nadelen? Heb ik andere ideeën of afwegingen bekeken?
- Probeer tot de kern van het probleem door te dringen door jezelf de volgende vragen te stellen: Wat is precies het probleem? Zit er nog een probleem achter het probleem? Van wie is het probleem?
- Ga op zoek naar gelijksoortige problemen uit het verleden, gebruik deze voorbeelden en kijk of je er lering uit kunt trekken.



## 4. Inventiviteit

Synoniem: creativiteit

### Definitie:

Komen met nieuwe of originele ideeën, gezichtspunten of oplossingen.

### Gedragindicatoren

- Associeert gemakkelijk, legt snel verbanden.
- Combineert eigen ideeën en die van anderen tot nieuwe oplossingen.
- Komt met ideeën die wezenlijk anders zijn dan tot nu toe door anderen bedacht.
- Ziet nieuwe toepassingsmogelijkheden voor bestaande instrumenten.
- Doorbreekt bestaande denkkaders.
- Experimenteert met mogelijkheden, probeert andere aanpakken uit.

### Competentiegerichte vragen

- Heb je recent te maken gehad met een probleem waarvoor gangbare oplossingen niet 'werkten'? Wat heb je toen ondernomen?
- Is er in de organisatie waarin je nu werkt een verandering tot stand gekomen, die volgens je collega's voornamelijk is gerealiseerd door inventiviteit van jouw kant? Geef daar een voorbeeld van.
- Een belangrijke voorwaarde voor succesvol ondernemen blijkt innovatief denken te zijn. Welk soort vernieuwingen zijn volgens jou in de nabije toekomst wenselijk voor de continuïteit van jouw organisatieonderdeel?
- Welke bruikbare ideeën heb je zelf in de afgelopen periode in je werk ingebracht?
- Meestal ontstaan goede ideeën in een kleine groep gelijkgestemden of juist in een (cultureel) diverse groep en niet in het hoofd van een persoon. Heb je zo'n proces wel eens meegemaakt? Wat was jouw inbreng in dat proces?
- Welke onderzoeksactiviteiten heb je tot nu toe gedaan? Welke vernieuwingen hieruit zijn voortgekomen?

### Ontwikkeltips

- Vraag naar en lees over innovatieve ontwikkelingen, experimenten en vorm hier je mening over. Houd nieuwe ontwikkelingen en trends bij.
- Heb oog voor innovatieve oplossingen of creatieve aanpakken in je eigen organisatieonderdeel.
- Volg niet de gemakkelijkste weg, maar ga na of er alternatieve wegen zijn om tot een oplossing te komen.
- Richt je op nieuwe oplossingen of alternatieven voor bepaalde problemen of gang van zaken. Dit in tegenstelling tot verbeteren van bestaande procedures.
- Ga eens met een paar collega's brainstormen om oplossingsrichtingen voor een probleem te bedenken.
- Doe een onderzoek naar creatieve oplossingen voor een bepaald probleem.
- Check bij jezelf of je nog nieuwe ideeën hebt geïmplementeerd, wat en hoe.
- Probeer tijdens bijeenkomsten in te gaan op voorstellen voor nieuwe manieren om iets aan te pakken.
- Bedenk hoe diversiteit kan bijdragen aan inventieve oplossingen.

## 5. Leervermogen

### Definitie:

In staat zijn nieuwe kennis en informatie op te nemen en toe te passen.

### Gedragsindicatoren

- Laat zien dat hij/zij leert van gemaakte fouten en ervaringen.
- Toont zich nieuwsgierig om kennis en ervaring te verbreden en te verdiepen.
- Integreert nieuwe kennis en ervaringen in de eigen aanpak.
- Zoekt van goede ideeën of programma's uit waarom ze werken.
- Toetst en evalueert de eigen handelswijze om ervan te leren.
- Laat zien te leren van punten genoemd in evaluaties.

### Competentiegerichte vragen

- Hoe kom je aan nieuwe informatie? Noem enkele voorbeelden geven.
- Als er iets niet lukt, ga je dan na waarom dat zo is? Geef eens een voorbeeld.
- Wat zijn omstandigheden waaronder je gemakkelijk nieuwe informatie opneemt? Geef een voorbeeld.
- Heb je tijdens een inwerkperiode een aanpak waaraan je gewend was, wel eens moeten wijzigen door nieuwe informatie? Hoe ging dat?
- Je hebt een cursus gevolgd. Wat heb je in deze cursus geleerd en hoe heb je deze kennis in de praktijk toegepast?
- Heb je wel eens een project uitgevoerd waarvan je achteraf tot de conclusie kwam: 'als ik dat project opnieuw zou moeten uitvoeren, pakte ik het heel anders aan'?
- Welke ervaring in je leven is voor jou het meest leerzaam geweest? Kun je aangeven hoe je de door deze situatie verworven kennis in de praktijk hebt gebracht?

### Ontwikkeltips

- Vorm een mening over de ontwikkelingen bij vergelijkbare organisaties, over trends in de markt, over technische ontwikkelingen in jouw vakgebied en wat je hiervan denkt te kunnen toepassen in je eigen functie.
- Ga na wat jouw leerervaringen in bepaalde projecten zijn en wat de consequenties van die ervaringen zijn voor je verdere functioneren.
- Onderzoek in hoeverre je feedback en suggesties van anderen vertaalt in een andere wijze van opereren of functioneren. Stimuleer jezelf om aanwijzingen en tips van anderen daadwerkelijk toe te passen.
- Ga voor jezelf na hoe je nieuwe informatie kunt toepassen in je eigen functie of organisatieonderdeel.
- Vraag jezelf na afloop van bezochte trainingen of seminars af wat je hebt geleerd en wat je concreet in de praktijk wilt gaan toepassen. Koppel dit bijvoorbeeld terug in een gesprek of afdelingsvergadering.
- Onderzoek welke leerstijl (bv. volgens Kolb) je voorkeur heeft. Wat zijn daarvan de sterke en zwakke kanten?

## 6. Omgevingsgerichtheid

Synoniem: omgevingsbewustzijn

### Definitie:

Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over de (inter)nationale, maatschappelijke, politieke en vakinhoudelijke ontwikkelingen. Deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

### Gedragsindicatoren

- Kent de actuele nieuwsonderwerpen die van belang zijn voor het functiegebied.
- Stelt zich op de hoogte van economische, sociale, vakinhoudelijke en andere ontwikkelingen.
- Is op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen op vakgebieden die een raakvlak hebben met het eigen vakgebied.
- Gaat adequaat om met cultuurverschillen.
- Vertaalt ontwikkelingen in de maatschappij naar het eigen werkterrein.
- Heeft externe contacten die hem of haar informeren over maatschappelijke trends en ontwikkelingen die van belang zijn voor het eigen functie- of vakgebied.

### Competentiegerichte vragen

- Welke recente ontwikkelingen zijn van belang voor je functiegebied?
- Hoe heb je je het afgelopen jaar op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen je vakgebied?
- Welke veranderingen in de maatschappij hebben grote invloed gehad op je werk in de laatste jaren? Welke veranderingen in de maatschappij zullen volgens jou je werk in de komende tijd beïnvloeden?
- Op welke wijze beïnvloedt de internationalisering jouw organisatie en/of afdeling?
- Welke belangrijke ontwikkelingen hebben zich recent voorgedaan binnen de organisatie? Hoe heb je jezelf de laatste maanden op de hoogte gehouden van wat er in de organisatie gebeurt?
- Wat waren de voornaamste doelstellingen van jouw organisatie het laatste jaar?

### Ontwikkeltips

- Verdiep je in de maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen die relevant zijn voor de korte en lange termijnplannen van je eigen organisatie. Ga na welke effecten deze kunnen hebben op je eigen werkterrein en maak de resultaten kenbaar in een overleg met anderen. Of geef een presentatie hierover aan een groep betrokkenen.
- Houd je goed op de hoogte van (nieuwe) ontwikkelingen die je functiegebied raken. Lees kranten, vaktijdschriften, volg actualiteitenprogramma's etc.
- Verdiep je in de strategie en de doelstellingen van je organisatie en in de interne ontwikkelingen. Ga na wat dit betekent voor je eigen werkterrein of afdeling en bespreek dit in het werkoverleg van je afdeling.
- Overleg tijdens het opstellen van plannen met de betrokkenen over de verwachte (neven)effecten. Toets met hen in hoeverre in de plannen rekening is gehouden met ontwikkelingen in de in- en /of externe omgeving. Verwerk de informatie in je plan.
- Organiseer samen met een collega/ medewerker een bijeenkomst rond relevante thema's.
- Neem deel aan congressen, doe aan intervisie, lees vaktijdschriften.
- Zoek contact met mensen die je op de hoogte kunnen houden van maatschappelijke, politieke en vakinhoudelijke ontwikkelingen.

# Communiceren & Beïnvloeden

## 7. Inlevingsvermogen

Synoniemen: luisteren, sensitiviteit

### Definitie:

Waarnemen van en reageren op gevoelens en behoeften van anderen.

### Gedragsindicatoren

- Merkt het snel als er iets aan de hand is met een ander.
- Verwoordt gevoelens en behoeften van een ander.
- Gaat ook in op non-verbale signalen.
- Merkt effect van eigen gedrag op een ander op en past gedrag, indien nodig, aan.
- Geeft tijdens een gesprek ook aandacht aan de sfeer en een goede relatie met anderen.
- Verplaatst zich in de cultuur, positie en omstandigheden van de ander en houdt rekening met wensen, belangen en gevoelens van anderen.

### Competentiegerichte vragen

- Hoe laat je anderen merken dat je naar hen luistert? Geef een voorbeeld.
- Vind je jezelf iemand die goed kan luisteren? Waaruit maak je dit op?
- Wat je in een gesprek wel eens samen vat voor emoties je gehoord of bemerkt hebt?
- Geef een voorbeeld van een recente situatie waarin je, door goed te luisteren, informatie hebt opgepikt die een ander wellicht zou kunnen zijn ontgaan.
- Kun je je een gesprek herinneren met een van je medewerkers die problemen had of deze veroorzaakte? Hoe pakte je het aan en hoe eindigde het gesprek?
- Wanneer merk je dat er iets mis is met medewerkers of collega's?
- Hoe zorg je ervoor dat je bewust de tijd neemt voordat je een oordeel vormt over de ander? Kun je daar een voorbeeld van geven?
- Hoe reageer je als iemands non-verbale communicatie niet aansluit bij wat iemand zegt?
- Geef voorbeelden van non-verbaal gedrag en wat je daar uit opmaakt.
- Geef eens een voorbeeld waaruit blijkt dat je je verplaatst hebt in en rekening hield met de culturele achtergrond van je gesprekspartner.

### Ontwikkeltips

- Laat je gesprekspartner uitspreken, vraag door op informatie van de ander en vat samen.
- Maak tijdens gesprekken regelmatig gebruik van 'begrip toetsen'.  
Voorbeeld: 'Begrijp ik het goed, dat je zegt dat...' 'Bedoel je...'
- Bedenk tijdens gesprekken elke keer als je wat wilt zeggen (informatie geven, zoals een mening of een voorstel), of het niet effectiever is nog een vraag te stellen. Dwing jezelf minder informatie te geven en meer informatie te vragen.
- Wees alert op non-verbale signalen: Lijkt je gesprekspartner geïnteresseerd? Heb je het idee dat hij alles wat hij wil zeggen ook naar voren brengt? Zo niet, vraag dan door of stel zijn non-verbale gedrag aan de orde.
- Laat je niet storen tijdens een voor de ander belangrijk gesprek. Ook niet telefonisch.
- Ga niet voortijdig weg tijdens een voor de ander belangrijk gesprek.
- Geef aandacht aan zowel de zakelijke als de relationele kant van een gesprek.
- Besteed aandacht aan belangrijke gebeurtenissen voor een ander: ziekte, pech, gezinsuitbreiding etc. Toon begrip voor die emoties door te verwoorden wat de ander voelt. Overdrijf niet, gebruik uitingen slechts wanneer er sprake is van een grote emotionele lading bij de ander.
- Sta eens stil bij het effect van je eigen gedrag op anderen.
- Onderzoek de onderliggende belangen van je gesprekspartner en toon hiervoor respect (belang en standpunt zijn niet hetzelfde).

## 8. Overtuigingskracht

### Definitie:

Er in slagen anderen te winnen voor ideeën en plannen.

### Gedragindicatoren

- Brengt zijn of haar voorstellen met enthousiasme.
- Komt met relevante argumenten op het juiste moment.
- Gaat in op vragen of twijfels bij zijn of haar gesprekspartner.
- Hanteert verschillende argumenten en gedragstijlen om anderen mee te krijgen, rekening houdend met cultuur, positie en achtergrond.
- Reageert constructief op negatieve reacties door te vragen naar achterliggende argumenten.
- Benut de juiste sleutelfiguren om mensen en groepen mee te krijgen.

### Competentiegerichte vragen

- Wat is volgens jou je beste voorstel, dat door anderen is overgenomen? Hoe heb je dat bij hen aangekaart?
- Wat was je beste voorstel dat niet werd geaccepteerd? Waarom werd het niet geaccepteerd?
- In discussies gaat iedereen uit van zijn eigen gelijk. Hoe lukt het jou om anderen mee te krijgen voor jouw standpunt?
- Wat was je moeilijkste ervaring met het veranderen van iemands plannen? Wat heb je allemaal geprobeerd om je doel te bereiken?
- Welke eigenschappen zijn nodig om te kunnen overtuigen? Waarom?
- Hoe heb je in het laatste jaar vanuit je functie anderen overtuigd? Geef een voorbeeld.
- Hoe overtuig je een groep? Geef eens een voorbeeld.
- Geef een voorbeeld waaruit blijkt dat je bij het overtuigen je gedragstijl aanpaste aan de culturele achtergrond en/of positie van je gesprekspartner.
- Wat is volgens jou de beste benadering om een impopulair standpunt te verkopen? Vertel iets over een situatie waarin je hiermee te maken hebt gehad.

### Ontwikkeltips

- Verdedig tijdens een vergadering of werkoverleg een bepaalde mening. Bedenk vooraf zoveel mogelijk relevante argumenten voor je standpunten.
- Formuleer een werkwijze, procedure of regel die op de afdeling waarschijnlijk op de nodige weerstand zal stuiten. Bedenk vooraf mogelijke reacties en argumenten.
- Ga af en toe met collega's en/ of leidinggevende in discussie over een bepaald onderwerp dat het werk betreft.
- Wees aanwezig bij discussiebijeenkomsten. Bereid samen de argumenten voor. Stel na afloop vast in hoeverre je invloed hebt gehad op conclusies die zijn getrokken en beslissingen die zijn genomen.
- Ga met anderen in je omgeving de discussie aan over diverse onderwerpen. Laat anderen aangeven wat volgens hen de doelen zijn, hoe deze bereikt dienen te worden en welke argumenten ze hiervoor willen gebruiken.
- Leer hoe je "stevig" kunt overkomen door anderen te observeren en feedback te vragen.
- Praat niet te veel, maar zeg wat je wilt zeggen op een krachtige manier (duidelijk verstaanbaar, korte zinnen). Vermijd afzwakkende taal.
- Kies de juiste argumenten (dit zijn er maximaal drie). Noem niet te veel argumenten, je wordt aangevallen op je zwakste.

## 9. Samenwerken

### Definitie:

Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat met andere personen of groepen, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is.

### Gedragsindicatoren

- Deelt informatie en ervaringen met anderen.
- Biedt hulp aan wanneer collega's daar behoefte aan hebben.
- Levert bijdragen, ideeën of voorstellen gericht op groepsresultaten en benut daarbij de onderlinge verschillen.
- Reageert actief en op constructieve wijze op ideeën van anderen.
- Past zich aan de groep aan als het erom gaat tot een gezamenlijk resultaat te komen.
- Overbrugt tegenstellingen en verschillende zienswijzen tussen personen.

### Competentiegerichte vragen

- Heb je wel eens gefunctioneerd in een team of groep met een gezamenlijke opdracht? Wat was jouw rol in deze opdracht?
- Kun je een situatie herinneren waarbij jij je niet hebt kunnen verenigen met de werkwijze van het team? Wat heb je toen gedaan?
- Is het wel eens voorgekomen dat er verschillende visies speelden over een bepaald onderwerp? Hoe stelde jij je daarbij op?
- Geef een voorbeeld waaruit blijkt dat je juist de verschillen benutte van de mensen met wie je samenwerkte.
- Hoe beleef je de huidige manier van samenwerken met mensen in jouw organisatie of afdeling? Hebben zich daarbij wel eens problemen voorgedaan?
- Ben je wel eens geconfronteerd met werkzaamheden die niet je persoonlijke belangstelling hadden? Was het moeilijk voor je om dat naast je normale werk uit te doen?
- Ben je wel eens in de situatie geweest dat een team uit elkaar viel, omdat men niet met elkaar kon werken? Wat was je rol daarin?
- Werk je op dit moment samen met collega's? Doen zich wel eens conflicten voor in die groep en hoe ga je daarmee om?
- Hoe stel je je op in vergaderingen? Geef daar eens een voorbeeld van.

### Ontwikkeltips

- Help ongevraagd collega's van andere afdelingen of organisatieonderdelen.
- Laat anderen delen in je kennis.
- Luister naar anderen en bouw voort op hun voorstellen of ideeën. Denk mee.
- Maak, indien aanwezig, samenwerkingsproblemen bespreekbaar. Doe dit met respect voor alle betrokkenen. Ga samen na waar de oorzaken liggen en hoe de samenwerking verbeterd kan worden.
- Inventariseer bij een discussiepunt in de groep de verschillende meningen en laat de groep op democratische wijze tot een oordeel komen. Probeer dus te voorkomen dat je jouw mening oplegt aan de groep.
- Overleg regelmatig met andere teams en/ of organisatieonderdelen. Ga na waar de meerwaarde van samenwerking zit. Doe dat zowel op formele als informele bijeenkomsten.
- Stel vast met wie je de samenwerking goed vindt verlopen. Geef complimenten aan de betrokkenen.
- Betrek anderen actief in een gesprek.

## 10. Netwerkvaardigheid

### Definitie:

Leggen en onderhouden van (internationale) contacten binnen en buiten de eigen organisatie.

### Gedragindicatoren:

- Legt gemakkelijk contact.
- Aarzelt niet om mensen te benaderen met vragen of verzoeken.
- Maakt effectief gebruik van bestaande contacten.
- Onderhoudt goede relaties met relevante beslissers.
- Legt contacten door zichzelf te profileren d.m.v. presentaties, publicaties etc.
- Neemt initiatieven om relaties buiten de afdeling en organisatie te ontwikkelen.

### Competentiegerichte vragen

- Van welke soorten netwerken (formeel en informeel) maak je deel uit? Heb je recent nieuwe mensen ontmoet? Hoe ben je te werk gegaan bij het leggen van contacten?
- Op welke manieren besteedt je aandacht aan je netwerk? Geef voorbeelden.
- Wat doe je tijdens bijeenkomsten waar je niemand kent?
- Netwerken in een internationale omgeving brengt andere aspecten met zich mee. Heb je daar ervaring mee en zo ja, geef eens een voorbeeld.
- Heb je de medewerking van bepaalde instanties (of andere afdelingen) nodig voor een goede uitvoering van je werk? Hoe ga je hierin te werk?
- Kun je een concreet voorbeeld geven over wat jouw netwerk je recent heeft opgeleverd?
- Ga je wel eens naar recepties? Hoe vind je dat?
- Hoe leer je de mensen in je organisatie kennen?

### Ontwikkeltips

- Bepaal in overleg met je leidinggevende en /of collega's welke personen je in je eigen netwerk zou kunnen of moeten betrekken en met welke personen je het contact zou kunnen verstevigen.
- Bespreek met anderen welke contacten je op dit moment in je klantenkring onderhoudt. Onderzoek gezamenlijk met welke personen/ soort contacten je verder nog een relatie zou moeten opbouwen om je positie in de betreffende klantenkring te verstevigen. Maak concreet op welke wijze, of met hulp van wie, je die contacten gaat leggen en onderhouden.
- Geef anderen binnen de eigen organisatie toegang tot je eigen netwerk(en). Introduceer hen bij anderen en help hen op deze manier hún netwerk uit te breiden. Doe dit vooral met die personen binnen jouw organisatie die moeite hebben met het leggen van contacten.
- Organiseer met enige regelmaat informele bijeenkomsten binnen de eigen organisatie, zoals een 'open dag', een presentatie over een aansprekend onderwerp of een bijeenkomst rond een bepaald thema. Nodig hierbij mensen uit je eigen netwerk en dat van anderen uit.
- Zorg dat klanten en andere belangrijke externe contacten op de hoogte worden gehouden van zaken die binnen de eigen organisatie spelen, bijvoorbeeld door middel van een extern magazine dat je naar hen toestuurt.
- Speel commerciële kansen of nuttige informatie -wanneer je eigen organisatie hier niets mee kan - door naar personen in je netwerk.
- Ga vaker naar recepties, beurzen, congressen etc.
- Maak gebruik van werkgerelateerde social media (bijv. LinkedIn)

## 11. Organisatiesensitiviteit

### Definitie:

Onderkennen van de invloed en de gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op de eigen organisatie en daarnaar handelen.

### Gedragsindicatoren:

- Spreekt de juiste persoon aan, zonder anderen te passeren.
- Houdt rekening met belangen van anderen.
- Kent en houdt rekening met de meningen en gevoeligheden in de organisatie.
- Houdt bij het doen van voorstellen rekening met de acceptatie binnen de organisatie.
- Toetst bij de juiste personen of er voldoende draagvlak is voor een voorstel.
- Verandert de aanpak als de cultuur van een organisatieonderdeel dat vereist.

### Competentiegerichte vragen

- Met welke afdelingen/ diensten/ faciliteiten heb je normaal gesproken rekening te houden wanneer je een beslissing moet nemen? Waarom?
- Heeft je organisatie wel eens te maken gehad met consequenties van een politiek of bestuurlijk besluit? Hoe heb je hierop geanticipeerd?
- Hoe hebben gebeurtenissen binnen je afdeling gevolgen voor andere afdelingen?
- Hoe ziet het organogram van je organisatie eruit?
- Hoe typeer je de organisatiecultuur en vind je deze effectief?
- Ben je wel eens in de situatie geweest waarin bleek dat een andere afdeling 'last' had van een beslissing die door jou was genomen? Wat heb je toen ondernomen?
- Hoe houd je je op de hoogte van wat er verder in de organisatie gebeurt?
- Hoe houd je rekening met de verschillende belangen in jouw organisatie? Geef een voorbeeld.
- Hoe voorkom je dat een voorstel verzandt in de interne politiek?

### Ontwikkeltips

- Vraag je bij het nemen van beslissingen steeds af wat de gevolgen voor anderen afdelingen binnen de organisatie zijn.
- Praat tijdens het opstellen van plannen in een vroeg stadium met de betrokkenen over de verwachte effecten en neveneffecten op andere onderdelen van de organisatie.
- Verdiep je regelmatig in de doelen en activiteiten van de andere organisatieonderdelen en die van de organisatie als geheel. Breng de verschillende soorten belangen in kaart.
- Betrek de juiste collega's en/of organisatieonderdelen tijdig in overleg en besluitvorming.
- Ben je bewust van de hiërarchische lijnen; Waak ervoor geen mensen te passeren.
- Zorg dat je betrokken raakt bij een organisatiebreed project.
- Onderzoek bij onderwerpen die gevoelig kunnen liggen de belangen van verschillende betrokkenen.
- Houd bij je handelen rekening met de cultuur van een organisatie.



## 12. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

Synoniem: schriftelijke communicatie

### Definitie:

Ideeën en informatie helder op schrift stellen, rekening houdend met de doelgroep, en zodanig dat de boodschap overkomt en wordt begrepen.

### Gedragsindicatoren:

- Hanteert correct taalgebruik in brieven, notities, e-mails etc.
- Gebruikt in teksten korte en duidelijke zinnen.
- Brengt door vorm en opbouw een heldere structuur aan in een schriftelijke boodschap.
- Sluit in schriftelijk taalgebruik goed aan bij de specifieke wensen en omstandigheden van de doelgroep.
- Formuleert complexe vraagstukken helder en duidelijk.
- Formuleert gevoelige onderwerpen tactvol, past zijn of haar woordkeuze aan doelstelling en doelgroep.

### Competentiegerichte vragen

- Welke ervaring heb je met notuleren? Ontvang je wel eens reacties op door jou gemaakte verslagen? Zo ja, welke?
- Geef een voorbeeld van een moeilijk rapport wat je hebt moeten schrijven. Wat vond je daar moeilijk aan? Wat waren de reacties van de lezers?
- Maken anderen je wel eens attent op spelfouten of slecht lopende zinnen?
- Welke ervaring heb je in het schrijven van stukken? Wat voor soort documenten heb je geschreven en voor welk lezerspubliek heb je ze geschreven?
- Schrijf je graag? Wat zijn de reacties daarop? Geef een voorbeeld van een zeer positieve en een zeer negatieve reactie.
- Wat zou je bij willen leren op het gebied van schriftelijke communicatie?

### Ontwikkeltips

- Lees je tekst na met de vraag: welke formuleringen kunnen korter en kernachtiger.
- Ga na wie je lezers zijn en wat zij interessant vinden.
- Breng een overzichtelijke structuur aan.
- Omschrijf de betekenis van vaktermen en afkortingen.
- Vraag gerichte feedback op je teksten.
- Volg een cursus effectief schrijven.
- Lees de teksten van collega's door. Wat vind je goede en minder goede teksten en waarom?
- Schrijf een verslag van een bijeenkomst en evalueer dat verslag samen met een collega.

## 13. Mondelinge communicatie

Synoniem: mondelinge uitdrukkingsvaardigheid

### Definitie:

Ideeën en informatie in begrijpelijke taal aan anderen mondeling duidelijk maken en nagaan of de boodschap begrepen is.

### Gedragsindicatoren:

- Spreekt in begrijpelijke taal en legt vaktaal uit.
- Toetst of zijn of haar gesprekspartner de boodschap heeft begrepen.
- Maakt zijn of haar standpunt in korte bewoordingen aan anderen duidelijk.
- Vraagt door op onduidelijke uitspraken of signalen.
- Gebruikt intonatie of gebaren ter ondersteuning van wat hij of zij wil zeggen.
- Past taalgebruik en communicatiestijl aan zijn of haar gesprekspartner aan en houdt rekening met de (culturele) context van de gesprekspartner.

### Competentiegerichte vragen

- Hoe ga je na of de ander jouw boodschap goed begrepen heeft?
- Moet je wel eens instructie geven? Hoe pak je dat aan?
- Krijg je wel eens terugkoppeling van anderen of je duidelijk overkomt?
- Geef een voorbeeld waaruit blijkt dat je rekening houdt met de (culturele) context van je gesprekspartner.
- Hoe zorg je ervoor dat je boodschap goed is afgestemd op je gesprekspartner(s)?
- Vat je in een gesprek wel eens samen wat je gehoord en/of gemerkt hebt?

### Ontwikkeltips

- Bereid gesprekken goed voor. Denk na over de manier waarop je de boodschap het beste kunt overbrengen. Kent het betoog een kop - romp – staart - structuur? Kan het bondiger en duidelijker verwoord worden? Oefen in eigen kring en toets of en hoe de boodschappen overkomen.
- Stem je taal en spreektempo op je gesprekspartner af. Kijk de ander aan. Wanneer je bijvoorbeeld vlug praat, terwijl de gesprekspartner juist langzaam en bedachtzaam spreekt, kan de communicatie minder effectief zijn. Ook het min of meer achteloos 'volgen' van de lichaamshouding van de gesprekspartner leidt vaak tot een beter contact.
- Vraag de ander(en) of het duidelijk is wat je bedoeling is en geef voorbeelden ter verduidelijking. Ga na of er andere manieren zijn om iets uit te leggen (bijvoorbeeld door vergelijkingen te maken).
- In de voorbereiding is het belangrijk om informatie in te winnen over de achtergrond en belangen van je gesprekspartner(s), zodat voorbeelden en vergelijkingen afgestemd kunnen worden op diens/ hun belevingswereld.
- Oefen het overbrengen van een boodschap en evalueer dit met een collega of kennis. Wees attent op de zwakkere kanten in je mondelinge communicatie.
- Gebruik intonatie en pauzes bij het spreken.

## 14. Presenteren

Synoniem: mondelinge presentatie, optreden

### Definitie:

Ideeën en informatie op heldere wijze presenteren, rekening houdend met de doelgroep.

### Gedragsindicatoren:

- Geeft de essentie van een complexe zaak beknopt weer.
- Heeft aandacht voor de vorm, opbouw en structuur waarin een boodschap wordt overgebracht.
- Stemt de inhoud van de presentatie goed af op de verwachtingen van de doelgroep.
- Maakt tijdens presentaties contact met het publiek door mensen uit te nodigen tot vragen en reacties.
- Zorgt voor afwisseling in presentatiewijzen.
- Gebruikt aansprekende taal en voorbeelden zodat anderen geboeid luisteren.

### Competentiegerichte vragen

- Heb je het afgelopen jaar presentaties gegeven? Hoe vaak? Waarover? Hoe ging dat?
- Wanneer vind je een presentatie geslaagd?
- Is presenteren onderdeel geweest van je functie-evaluaties? Wat hield de beoordeling daarvan in?
- Kun je een presentatie geven van 2-3 minuten over je motivatie voor deze functie?
- Hoe draag jij je kennis over in een hoorcollege of voordracht? Hanteer je daarbij specifieke technieken?

### Ontwikkeltips

- Bereid je presentatie goed voor. Ken je toehoorders en houd die bij de voorbereiding in je achterhoofd. Zorg voor een krachtige kop, een goed gestructureerde romp en een onvergetelijke staart.
- Ook al zie je er tegen op, neem af en toe het initiatief om een presentatie te houden. Begin klein en 'veilig'. Bijvoorbeeld door bij interne aangelegenheden te spreken. Maak er geen geheim van dat je het spannend vindt. Vraag expliciet feedback op je presentatie.
- Zoek literatuur op het gebied van presentatietechnieken. Volg een cursus. Vraag collega's, die hier minder moeite mee hebben naar 'basispresentaties', zodat je je energie minder op de inhoud hoeft te richten en je kunt concentreren op de wijze waarop je presenteert.
- Oefen zo vaak als mogelijk.
- Gebruik visuele middelen als hulpmiddel. Overvoer je publiek niet.
- Maak oogcontact met je toehoorders, zorg voor interactiemomenten.
- Vraag een collega die ervaring heeft met presenteren om een presentatie van je bij te wonen en je feedback te geven. Bv. op logica in opbouw, gebruik van hulpmiddelen, aandacht publiek, presentatiestijl e.d.
- Maak een presentatie en spreek deze door met je leidinggevende.
- Let bij het maken van een presentatie op aspecten als wat is het doel van je presentatie, aansluiting bij verwachtingen en kennisniveau van de doelgroep, duidelijke opzet (kop-romp-staart), lengte, prikkelende start en pakkend eind, passende hulpmiddelen.

## 15. Onderhandelen

### Definitie:

Belangen behartigen van de eigen afdeling of organisatie, zodanig dat met behoud van wederzijds respect gunstige resultaten worden behaald.

### Gedragsindicatoren:

- Bepaalt voor het onderhandelen de eigen grenzen en mogelijke toezeggingen.
- Vraagt naar doelstellingen, argumenten en onderliggende belangen van zijn of haar gesprekspartner.
- Geeft argumenten waarom voorstellen van zijn of haar gesprekspartner niet acceptabel zijn.
- Is vasthoudend in zijn of haar standpunt én zorgvuldig met betrekking tot de relatie.
- Zoekt actief naar win-win situaties op de langere termijn.
- Brengt op de juiste momenten argumenten in, oefent druk uit of brengt juist ontspanning.

### Competentiegerichte vragen

- Schets een situatie waarin de onderhandelingen soepel verliepen. Wat gebeurde er? Wat deed je? Wat waren de (tegengestelde) belangen?
- Beschrijf een situatie waarin je moeite had met onderhandelen. Wat gebeurde er? Wat belemmerde je? Wat was het resultaat?
- Beschrijf de gemeenschappelijke doelen van een recente onderhandelingssituatie.
- Beschrijf een situatie waarin je vooraf goed geëxploreerd hebt en wat je daarvoor concreet gedaan hebt.
- Hoe zou je jouw stijl van onderhandelen omschrijven? Geef daar een voorbeeld van.
- Is het wel eens voorgekomen dat een onderhandeling in een heel slechte sfeer plaatsvond? Wat was de oorzaak daarvan? Wat heb je toen zelf gedaan? Wat was hiervan het effect op de te behartigen belangen?

### Ontwikkeltips

- Zorg ervoor dat je voorafgaand aan een onderhandelingssituatie het gesprek oefent met je coach of één van je collega's. Formuleer vooraf voor jezelf je doel, zoek een strategie uit en bepaal de maximale onderhandelingsruimte. Vraag na afloop van het gesprek naar de ervaringen van je gesprekspartner en evalueer samen met hem/haar je aanpak en de effectiviteit hiervan.
- Bereid samen met je coach of een collega een onderhandelingssituatie voor. Analyseer wat de positie van de andere partij is, wat haar doelen zijn en maak in overleg een inschatting van de onderhandelingsstrategie die zij zou kunnen gaan volgen. Probeer hier vooraf op in te spelen door de juiste argumenten, houding en mogelijke concessies te bespreken.
- Werk samen met een collega die goed kan onderhandelen. Laat deze op je gedrag letten en spreek met hem of haar door welk gedrag heeft bijgedragen aan het resultaat van de onderhandelingen en welk gedrag juist niet. Bedenk samen welk gedrag je van hem/haar kunt overnemen.
- Probeer onderhandelingsgedrag dat je geleerd hebt, uit in situaties die lijken op onderhandelingssituaties. Deze kunnen zowel op de werksituatie als de privé-situatie betrekking hebben. Bekijk samen het effect van het gedrag, stel indien nodig het gedrag bij. Zorg dat je jezelf door oefenen het effectieve onderhandelingsgedrag steeds meer eigen maakt.
- Volg een cursus op het gebied van onderhandelen.

## Realiseren & Evalueren

### 16. Plannen en organiseren

**Definitie:**

Overzien van werkzaamheden; doelen en prioriteiten stellen. Activiteiten, tijd en middelen plannen.

**Gedragsindicatoren:**

- Brengt prioriteit aan door hoofd- en bijzaken te onderscheiden.
- Denkt van te voren zorgvuldig na hoe iets planmatig aan te pakken.
- Formuleert meetbare doelstellingen voor zichzelf en voor anderen.
- Schept randvoorwaarden om taken ordelijk en efficiënt af te werken.
- Anticipeert op onverwachte gebeurtenissen door de planning hier op aan te passen.
- Maakt realistische inschattingen van tijd, mensen en middelen die nodig zijn om een doel te bereiken.

**Competentiegerichte vragen**

- Wat waren het afgelopen jaar doelstellingen in je werk? Zijn deze doelstellingen ook bereikt?
- Hoe heb je bepaald welke taken prioriteit hadden in het afgelopen jaar? Geef hiervan een paar voorbeelden.
- Komt het wel eens voor dat aan je wordt gevraagd iets te organiseren? Geef een voorbeeld.
- Beschrijf een voorbeeld van een situatie waarin je de aanvankelijke planning aan moest passen. Welke weerstanden kwam je daarbij tegen? Wat heb je daarmee gedaan?
- Op welke wijze organiseer je je dagelijkse werk?
- Noem een voorbeeld waarin je aangegeven hebt geen tijd voor een extra klus te hebben.
- Hoe plan je je onderzoek en zorg je dat je de deadlines haalt?
- Heb je wel eens actief meegewerkt aan een reorganisatie? Hoe zag het scenario voor deze reorganisatie eruit en wat is je inbreng geweest tijdens de voorbereiding van deze reorganisatie?
- Wat zijn de kritische stappen bij het organiseren van je huidige projectmatige werk?
- Hoe bereid je je voor op vergaderingen en hoe houd je ze in de hand?
- Heb je wel eens werkprocedures opgesteld? Hoe heb je deze ingevoerd?

### **Ontwikkeltips**

- Zorg ervoor, dat je de verantwoordelijkheid krijgt voor het plannen en organiseren van een bepaald onderzoeks- of dienstverleningsproject.
- Benoem eerst alles dat een rol speelt om je doel te bereiken en cluster deze zaken.
- Bepaal achtereenvolgens:
  - De precieze doelstelling van het project.
  - De benodigde middelen (tijd, mensen, budget e.a.), die nodig zijn om het gestelde doel te bereiken.
  - De inzet (in termen van tijd en bijdrage) van elke betrokkene.
- Maak een tijdschema, waarin per dag of week staat aangegeven, wie wat doet, met de benodigde randvoorwaarden. Noteer deadlines en de data waarop producten moeten worden opgeleverd.
- Wanneer je de planning hebt uitgewerkt (op papier) informeer vervolgens een ieder over de planning en organisatie van het project.
- Overleg tussentijds met een collega of je manager, of je planning en organisatie aan de verwachtingen en eisen voldoen.
- Plan bij grotere projecten vaste vergaderdata in.
- Houd in de planning ruimte voor onvoorziene zaken.
- Maak actielijsten en vink af en streep door zodra je iets gedaan hebt.
- Volg een cursus timemanagement of projectmanagement.

## 17. Voortgang bewaken

Synoniem: voortgangscontrole

### Definitie:

Acties uitvoeren om de voortgang van activiteiten of taken te bewaken en te controleren.

### Gedragsindicatoren:

- Maakt bij het begin van een project of werkzaamheden duidelijke afspraken over de momenten en de wijze waarop geëvalueerd wordt.
- Houdt overzicht over werkzaamheden.
- Controleert tussentijds of werkzaamheden volgens afspraak verlopen.
- Spreekt mensen aan als afgesproken deadlines niet worden gehaald.
- Vraagt uit eigen beweging om terugmelding of rapportage van medewerkers.
- Maakt aan het eind van gesprekken vervolgspraken.

### Competentiegerichte vragen

- Welke controlemechanismen heb je in je werk ingebouwd, zodat je de voortgang in de gaten kunt houden?
- Hoe zorg je ervoor dat afspraken die je met mensen maakt worden nagekomen, zowel in tijd als in kwaliteit?
- Hoe zorg je dat je goed geïnformeerd blijft over de voortgang van een project of activiteit?
- Hoe zorg je dat je de deadlines haalt die afgesproken zijn in een onderzoeksplanning?
- Heb je wel eens een project georganiseerd? Hoe hield je de voortgang in de gaten?
- Heb je wel eens te maken gehad met een medewerker die projectafspraken niet nakwam? Wat heb je toen gedaan?
- Hoe evalueer jij activiteiten die je hebt uitgevoerd? Geef daar een voorbeeld van.

### Ontwikkeltips

- Maak een projectplan met ijkpunten en evaluatiemomenten.
- Schrijf voortgangsaafspraken, die je gemaakt hebt, in je agenda.
- Houd regelmatig evaluatiebijeenkomsten om na te gaan of activiteiten op schema lopen.
- Overleg tussentijds met betrokken collega en/of manager, of je planning en organisatie van je project aan de verwachtingen en eisen voldoen.
- Maak na een overleg specifieke en meetbare vervolgspraken en zie toe op naleving.
- Ga na voor welke activiteiten het zinvol is om een (gestandaardiseerde) voortgangsrapportage in te voeren en wat er dan in zou moeten komen te staan.
- Evalueer na elke opdracht of project of de doelstellingen behaald zijn conform de vooraf opgestelde criteria.
- Volg een cursus projectmanagement.

## 18. Resultaatgerichtheid

Synoniem: daadkracht

### Definitie:

Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en kwalitatieve en kwantitatieve resultaten.

### Gedragindicatoren:

- Vertaalt doelen in concreet meetbare of zichtbare resultaten.
- Stelt in een overleg vast wat de afspraken zijn (wie doet wat wanneer).
- Spreekt anderen aan bij niet behaalde of tegenvallende resultaten.
- Zet zich na een tegenslag extra in zodat het resultaat toch nog behaald wordt.
- Maakt efficiënt gebruik van beschikbare tijd en middelen.
- Realiseert doelstellingen volgens planning.

### Competentiegerichte vragen

- Wanneer ben je tevreden over je werk?
- Kun je een situatie voor de geest halen waarin je de eisen aan jezelf te hoog of te laag had gesteld?
- In welke situatie heb je niet aan je eigen eisen kunnen voldoen? Wat heb je toen gedaan?
- Wat trekt je aan in deze functie? Wat zijn je beweegredenen om deze functie te ambiëren? Wat heb je gedaan om kennis en ervaring voor deze functie te verwerven?
- Op welke wijze past deze functie in je loopbaanplanning?
- Heb je recent iemand beoordeeld op zijn prestaties? Wat was daarbij volgens jou het onderscheid tussen een goede en een gemiddelde prestatie?
- Welk voorstel voor de verbetering van de productkwaliteit heb je de afgelopen periode gedaan?
- Is het wel eens voorgekomen dat de kwaliteit niet goed was van een deelproduct? Wat heb je toen gedaan?
- Heb je wel eens in een team gefunctioneerd? Wat waren jouw verwachtingen van je teamgenoten in die situatie? Kwamen die uit? En zo niet, heb je betrokken teamleden daarop aangesproken?



### **Ontwikkeltips**

- Bespreek met je leidinggevende wat de resultaten van je taken zouden moeten zijn.
- Maak de organisatiedoelen concreet voor anderen, zodat zij weten welke bijdrage zij daar in hun eigen functie aan kunnen leveren.
- Leg de gewenste resultaten vast en spreek af wanneer je (periodiek) de voortgang rapporteert en, als het om eenmalige projecten gaat, wanneer de opdracht afgerond moet zijn.
- Zorg ervoor dat je zo goed mogelijk op de hoogte bent van de daadwerkelijke kosten van je eigen projecten.
- Laat je voorlichten. Zorg ervoor dat je voldoende op de hoogte bent van de kwaliteitsvoorschriften, de standaards en de procedures.
- Stel vooraf (bijvoorbeeld voor een jaar) beoordelingscriteria op. Zorg voor een goede voortgangsbewaking en bespreek op gezette tijden de behaalde resultaten.
- Onderzoek regelmatig de kwaliteit van projecten/activiteiten/diensten en raadpleeg ook betrokkenen hierover.
- Leer scherper kijken naar kwaliteit o.m. door deelname aan een projectgroep die zich bezighoudt met kwaliteitsverbetering.
- Zorg ervoor dat gestelde doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn (SMART).
- Formuleer concrete en haalbare tussendoelen op weg naar het einddoel.
- Kom regelmatig met voorstellen om de kwaliteit van producten of diensten te verbeteren.

## 19. Kostenbewust handelen

### Definitie:

Zich bewust zijn van de financiële gevolgen van het eigen handelen en van de waarde van middelen.

### Gedragindicatoren:

- Gaat zorgvuldig om met de middelen die hij of zij in beheer heeft.
- Weegt kosten en rendement goed tegen elkaar af.
- Bewaakt de tijd van activiteiten met het oog op kostenbeperking.
- Is prijsbewust bij het aangaan van financiële transacties.
- Denkt op zakelijke wijze na over de inzet van mensen en middelen.
- Denkt na over financiële gevolgen van plannen en acties.

### Competentiegerichte vragen

- Hoe zou je binnen je huidige werk op de kosten kunnen bezuinigen?
- Beschrijf een voorbeeld van een project waar je verantwoordelijk was voor het budget. Hoe zorgde je ervoor dat je binnen de financiële afspraken bleef?
- Hoe ga je om met budgettering?
- Welke kostenreducties heb je doorgevoerd?
- Hoe stuur je op de financiële kant van activiteiten?
- Heb je wel eens met kostenoverschrijdingen te maken gehad? Hoe heb je toen gehandeld?
- Ben je door jouw leidinggevende wel eens aangesproken op budget- of tijdsoverschrijdingen? Beschrijf die situatie eens.
- Hoe zorg je er voor dat je bij projecten de kosten (of uren) niet overschrijdt? Geef een voorbeeld.

### Ontwikkeltips

- Zorg ervoor dat je zo goed mogelijk op de hoogte bent van de daadwerkelijke kosten van je eigen projecten.
- Werk voorstellen uit om de kosten van projecten/activiteiten te verlagen en/of de kwaliteit te verhogen. Bespreek deze met je leidinggevende.
- Lees eens een financieel verslag van je organisatieonderdeel
- Vraag bij het aangaan van afspraken met leveranciers van diensten of producten meerdere offertes aan en onderhandel over de prijs.
- Schakel de afdeling inkoop in bij het inhuren van externe bureaus.
- Laat projectmedewerkers urenstaten invullen. Houd een totaaloverzicht bij.
- Vergelijk regelmatig de uitgegeven kosten met het vastgestelde budget.
- Bereken prijsstijgingen door in je tarieven.

## 20. Klantbetrokkenheid

Synoniem: klantgerichtheid

### Definitie:

Wensen en behoeften van klanten herkennen en hiervan blijk geven in het handelen.

### Gedragsindicatoren:

- Stelt zich dienstverlenend op.
- Biedt ongevraagd extra service.
- Vraagt door tot een compleet beeld ontstaat van de wensen van de klant.
- Komt met voorstellen die inspelen op de belangen van of ontwikkelingen bij de klant (levert maatwerk).
- Vertaalt mogelijkheden van producten of diensten in voordelen voor de klant.
- Gaat na of aan de wensen van de klant is voldaan.

### Competentiegerichte vragen

- Heb je wel eens extra inspanningen moeten leveren om een klant tevreden te stellen?
- Welke eigenschappen zijn volgens jou belangrijk om goed met klanten om te kunnen gaan? Kun je een situatie beschrijven waarin je deze eigenschappen hebt gebruikt? Wanneer werkte dit wel/niet?
- Wat was de laatste keer dat je leidinggevende kritiek heeft geuit op de wijze waarop je met klanten omgaat? Waarom kreeg je deze kritiek?
- Hoe weet je dat je klanten tevreden zijn?
- Beschrijf de laatste keer dat je te maken kreeg met een lastige klant? Hoe ben je daar mee om gegaan?
- Wat was een kritieke situatie voor u met een klant? Beschrijf die eens.

### Ontwikkeltips

- Stel je op de hoogte van de belangen, wensen en behoeften van je klanten. Hoe meer achtergronden je kent, des te gemakkelijker kun je anticiperen op wensen en behoeften. Stel voldoende vragen. Vraag naar de doelstellingen van je klanten. Weet welke kenmerken van je product of dienst de klant het belangrijkste vindt. Weet wat je klanten van de producten en diensten vinden.
- Stel jezelf op de hoogte van de diensten en producten die de organisatie te bieden heeft. Geef eens in vijf zinnen aan wat je belangrijkste diensten/producten zijn.
- Neem een collega mee naar een gesprek met een klant om zo beter in te kunnen gaan op de klantvraag. Spreek vooraf een rolverdeling af.
- Bedenk, samen met anderen, hoe de service voor klanten verbeterd kan worden. Stel vast wat de kosten en baten zijn van de verschillende voorstellen. Voer vervolgens alleen die verbeteracties door waarvan de baten veel groter zijn dan de kosten.
- Zorg ervoor dat je goed afstemt met andere teams en organisatieonderdelen. Spreek met elkaar af dat klanten naar de juiste persoon binnen de organisatie doorverwezen worden.
- Bespreek geleverde diensten of producten met klanten na en bedenk zo nodig verbeterpunten.
- Houd een tevredenheidonderzoek voor de activiteiten die je uitvoert voor klanten.
- Wees duidelijk over wat je voor klanten kunt betekenen, leg dit eventueel schriftelijk vast en houd je daaraan.

## 21. Accuratesse

Synoniem: nauwkeurigheid, zorgvuldigheid

### Definitie:

Precies, zorgvuldig en foutloos uitvoeren van werkzaamheden.

### Gedragsindicatoren:

- Is nauwkeurig in de afwerking van taken en producten.
- Controleert het eigen werk op fouten.
- Werkt volgens afgesproken procedures en richtlijnen.
- Verricht gedurende lange tijd werkzaamheden zonder fouten te maken.
- Ziet zaken waar anderen overheen kijken.
- Levert foutloos werk af.

### Competentiegerichte vragen

- Hoe organiseer je je werk? Hoe voorkom je dat je dingen over het hoofd ziet?
- Vinden collega's je nauwkeurig? Waarom wel/niet?
- Iedereen maakt wel eens fouten. Hoe kom jij erachter dat je iets fout hebt gedaan? Geef eens een voorbeeld?
- Wat vind jij slordig? Wat doe je als een collega slordig werk aanlevert?
- Krijg je weleens complimenten van collega's of klanten over de kwaliteit van je werk? Wat voor soort complimenten?
- Hoe controleer je jezelf op fouten?

### Ontwikkeltips

- Ruim tijd in om je werkzaamheden te plannen en te controleren.
- Orden je werkzaamheden, maak ze een voor een af. Zorg ervoor dat je overzicht hebt en laat je niet afleiden.
- Bedenk een logische ordening voor zaken die zijn afgewerkt en zaken die je nog onderhanden hebt. Bespreek deze met je leidinggevende.
- Gebruik standaard de beschikbare middelen om nauwkeurig te werken, zoals: spellingscontrole, mappen in je computer.
- Vraag een collega die heel precies is, om een door jou gemaakt document te controleren en bespreek de uitkomst.
- Let op details in documenten, zoals juiste datum, voetnoot etc.
- Kies een archiveringssysteem dat bij je past en gebruik het consequent!

## 22. Initiatief

### Definitie:

Signaleren van problemen en kansen en er uit zichzelf naar handelen.

### Gedragsindicatoren:

- Vraagt uit zichzelf nadere informatie.
- Neemt initiatieven in zijn of haar werk.
- Komt uit zichzelf met ideeën, oplossingen of voorstellen voor verbetering.
- Neemt het voortouw bij nieuwe ontwikkelingen door activiteiten en verantwoordelijkheden naar zich toe te trekken.
- Doorbreekt lastige situaties door als eerste een standpunt in te nemen.
- Onderneemt actie om een kans te creëren of toekomstige problemen te voorkomen.

### Competentiegerichte vragen

- Welke veranderingen zijn er op jouw initiatief onlangs binnen je organisatie/afdeling doorgevoerd?
- Beschrijf een recent project dat je zelf in gang hebt gezet. Waarom ben je dat project gestart?
- Op welke wijze heb je bepaald welke opleiding(en) je ging volgen?
- Welke nieuwe ideeën of suggesties heb je de afgelopen maanden met je leidinggevende besproken? Welke daarvan zijn uitgevoerd?
- Welke initiatieven heb je de afgelopen periode ondernomen. Geef een voorbeeld.
- Bent u iemand die initiatieven ontplooit? Waaruit blijkt dat?
- Beschrijf eens een probleem dat je hebt zien aankomen? Wat heb je eraan gedaan om het op te lossen?

### Ontwikkeltips

- Houd per week bij welke initiatieven, in welke situatie, je hebt genomen. Probeer je 'score' te verhogen.
- Breng punten in bij vergaderingen en werkgroepen.
- Maak zelf een projectplan voor een nieuwe dienst of nieuw product en presenteer dit.
- Wees alert op mogelijke problemen en probeer deze te voorkomen of te beperken door snel actie te nemen.
- Wanneer je anderen wilt stimuleren tot het nemen van initiatieven, zorg er dan voor dat het nemen van initiatief wordt beloond. Spreek bijvoorbeeld je waardering uit richting medewerkers die initiatief tonen en maak het nut en effect zichtbaar.
- Maak gebruik van de creativiteit van anderen. Dit kan door een opdracht vrij globaal te formuleren. Op die manier kan de ander zijn eigen initiatief gebruiken om deze verder in te vullen.

## 23. Ondernemerschap

Synoniem: durf

### Definitie:

Signaleren van kansen en mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en toepassingsgebieden of voor nieuwe diensten. Hiernaar handelen en daarbij verantwoorde risico's durven nemen.

### Gedragsindicatoren:

- Zoekt kansen en mogelijkheden.
- Durft nieuwe dingen aan te pakken.
- Komt met nieuwe ideeën voor kennis en toepassingsgebieden, producten of diensten.
- Doet aan markt- of omgevingsonderzoek.
- Geeft aan welke investeringen nodig zijn om op kansen in de markt in te kunnen spelen.
- Durft verantwoorde risico's te nemen om een bepaald voordeel te behalen.

### Competentiegerichte vragen

- Heb je wel eens voorgesteld nieuwe diensten te leveren of nieuwe markten voor bestaande kennis of producten te exploreren? Welke diensten of markten waren dat? Waarom heb je deze voorstellen gedaan? Wat heb je gedaan om anderen te overtuigen?
- Heb je wel eens een nieuw product op de markt gebracht (ook als het oorspronkelijke idee voor het product niet van jezelf was)? Welke rol heb je hierin gespeeld?
- Heb je wel eens voorstellen gedaan aan het management voor ontwikkeling van nieuwe toepassingen, diensten of producten? Wat was de inhoud van deze voorstellen?
- Heeft zich wel eens een situatie voorgedaan waarin je als leidinggevende eindverantwoordelijk was en de resultaten niet werden behaald? Wat heb je toen gedaan? Wat heb je gedaan om je resultaten te verbeteren? Waar haalde je je ideeën vandaan?
- Welke ontwikkelingen zijn je de laatste tijd opgevallen in je vakgebied, de toepassing van die kennis en de (commerciële) mogelijkheden? Op welke wijze heb je hiervan gebruik gemaakt?
- Is het wel eens voorgekomen dat je een riskante, zakelijke beslissing moest nemen? Waarom was dat? Waarin zat het risico?

### Ontwikkeltips

- Verzamel informatie uit bijvoorbeeld kranten, vakliteratuur en internet met betrekking tot trends en marktontwikkeling en stel vast welke kennis, producten of diensten op korte termijn gevraagd zullen worden.
- Neem deel aan projecten waarbij een appèl wordt gedaan op ondernemerschap; beargumenteer waarom een toepassing, product of dienst kans van slagen heeft voor wat betreft de marktontwikkelingen en formuleer een plan om deze in de markt te introduceren.
- Formuleer een aantal nieuwe ideeën. Analyseer vervolgens welk idee de meeste kans van slagen heeft. Werk dat idee uit tot een plan; hoe en door wie wordt het idee verder ontwikkeld, welk budget is nodig, wat is de verwachting, hoe wordt bijvoorbeeld de toepassing, het product of de dienst gelanceerd en geleverd etc.
- Spreek met belanghebbenden/ klanten over hun tevredenheid over je diensten en producten tot nu toe en onderzoek wat mogelijke (nieuwe) wensen of behoeften zijn.
- Spreek met collega's uit de organisatie die blij hebben gegeven van ondernemerschap: neem kennis van hun ideeën. Bespreek vooral het aspect durven en niet durven.
- Vraag collega's naar signalen voor nieuwe diensten die zij bij hun contacten opvangen.

## Sturen & Begeleiden

### 24. Sturen op resultaat

**Definitie:**

Richting en sturing geven aan medewerkers of een projectgroep om doelstellingen en resultaten te realiseren.

**Gedragsindicatoren:**

- Geeft prestaties of resultaatverwachtingen aan in duidelijke, specifieke en tijdsgebonden afspraken ( SMART).
- Zorgt dat er in een groep of werkgroep een duidelijke taakverdeling komt gericht op de doelstelling.
- Neemt een richtinggevend standpunt in als mensen twijfelen over een gekozen aanpak.
- Houdt de voortgang van resultaten in relatie tot de doelstelling in de gaten.
- Spreekt bij tegenvallende prestaties de betrokken personen aan.
- Geeft waardering aan medewerkers die afgesproken doelen en resultaten halen.

**Competentiegerichte vragen**

- Ben je wel eens projectleider geweest of voorzitter van een werkgroep? Hoe stuurde je toen de medewerkers naar het doel?
- Hoe zorg je er als leidinggevende voor dat de gestelde doelen worden gehaald?
- Is het je wel eens overkomen dat, door onvoorziene omstandigheden, een planning bijgesteld diende te worden? Wat heb je toen gedaan?
- Hoe bepaal je waar de prioriteiten liggen in je werk, kun je daar voorbeelden van noemen?
- Heb je wel eens te maken gehad met een medewerker waar de resultaten van tegen vielen? Wat deed je toen?
- Is het wel eens voorgekomen dat een van je medewerkers een duidelijk andere kijk op de afdelingstaken dan wel zijn/haar taken naar voren bracht dan je zelf hebt? Zo ja, beschrijf deze situatie. Welke benadering heb je gekozen om het verschil van inzicht op te lossen?
- Heb je wel eens een medewerker gehad die naar jouw mening minder goed functioneerde? Wat heb je toen gedaan c.q. welke maatregelen heb je toen getroffen?
- Heb je wel eens een medewerker op het matje geroepen? Hoe heb je dat precies aangepakt?

**Ontwikkeltips**

- Communiceer aan medewerkers het te voeren beleid en de resultaten die je van hen verwacht. Reserveer tijd voor een toelichting en voor het beantwoorden van vragen.
- Formuleer in samenspraak met elke medewerker duidelijke doelstellingen (concreet, meetbaar en haalbaar) voor de komende periode en leg deze vast.
- Geef kleine en gerichte opdrachten aan medewerkers voor wie de betreffende opdracht geheel nieuw is.
- Voer - indien de situatie zich voordoet - een gesprek met betrekking tot ongewenst gedrag van een medewerker.
- Wissel twee maal per maand met elke medewerker kort van gedachten over de voortgang van zijn werk en de taakuitvoering. Kies de juiste stijl afhankelijk van de medewerker.
- Ga regelmatig 'buurten' bij je medewerkers; gun jezelf tijd voor het voeren van informele gesprekken en pols of ze nog op 'koers' liggen.
- Bedenk hoe je de voortgang van resultaten wilt monitoren en eventueel bijstellen.
- Beloon goede resultaten en spreek mensen aan als resultaten achterblijven.
- Neem de rol van projectleider op je of voortrekker van een activiteit, zodat je richting moet geven aan een groep om resultaten te halen.



## 25. Coachen

### **Definitie:**

Medewerkers of studenten begeleiden en stimuleren om hun persoonlijke en professionele kwaliteiten optimaal in te zetten en hun talent verder te ontwikkelen ten behoeve van hun loopbaan.

### **Gedragsindicatoren:**

- Ondersteunt minder ervaren collega's bij de uitvoering van hun functie.
- Maakt verbinding met en speelt in op de behoeften van medewerker of student.
- Geeft zorgvuldige feedback over geleverde prestaties, zowel positief als negatief.
- Stimuleert medewerkers of studenten om zelf oplossingen en acties te bedenken.
- Motiveert medewerkers of studenten om actief bezig te zijn met hun loopbaankansen.
- Helpt medewerkers of studenten hun potentiële talenten te ontwikkelen, mede door het geven van leerzame en uitdagende taken.

### **Competentiegerichte vragen**

- Wat versta je onder het ontwikkelen van medewerkers of studenten? Hoe geef je daar invulling aan?
- Heb je zelf al eens een individueel ontwikkelplan gemaakt? Hoe ben je te werk gegaan?
- Heb je wel eens te maken gehad met een overambitieuze of een overwerkte medewerker of met iemand die vanwege persoonlijke problematiek minder goed functioneert? Welke acties heb je concreet ondernomen om dit aan te pakken of om bijvoorbeeld de overambitieuze medewerker tevreden te stellen?
- Heb je wel eens als mentor/coach gefunctioneerd? Vertel eens wat je toen deed.
- Hoe kom je te weten of er bij een medewerker behoefte is aan coaching? Geef daar een voorbeeld van.
- Ben je wel eens in de situatie geweest dat je een collega moest inwerken of iets moest leren? Hoe heb je dat aangepakt?
- Geef een voorbeeld waarin, onder jouw verantwoordelijkheid, sprake was van een 'training on the job'.
- Denk je dat je toegankelijk bent voor medewerkers. Zo ja waar leid je dat uit af?
- Hoe zorg je ervoor dat medewerkers enthousiast blijven?
- Hoe zorg je ervoor dat medewerkers of studenten zelf met initiatieven en oplossingen komen? Hoe versterk je hun zelfsturend vermogen?
- Hoe verleid je medewerkers tot het experimenteren met nieuw gedrag in de werksituatie?

### **Ontwikkeltips**

- Maak samen met degene die jij begeleidt een overzicht van de ontwikkelingsbehoeften met betrekking tot de huidige en een eventuele volgende functie. Bekijk samen welke toekomstplannen hieruit kunnen voortvloeien en wat de mogelijkheden daartoe zijn.
- Bepaal samen met die ander welke ontwikkelactiviteiten nodig zijn. Leg deze vast in een individueel ontwikkelplan, waarin de acties zo concreet mogelijk geformuleerd worden.
- Voer regelmatig voortgangsgesprekken. Maak notities en laat betrokkene zelf reflectieverslagen schrijven.
- Zorg ervoor dat het ontwikkelbudget per medewerker wordt vastgesteld.
- Zorg ervoor dat mensen zich capabel en erkend voelen. Geef complimenten.
- Zorg ervoor dat de volgende coachingsvaardigheden bij een aantal mensen (in de organisatie beschikbaar) zijn. Vaardigheden voor een coach zijn: luisteren, sensitiviteit en het kunnen motiveren van anderen. De coach van een persoon hoeft niet persé de leidinggevende van die persoon te zijn. Het kan ook een ervaren collega zijn, of zelfs iemand van een andere organisatie.
- Stimuleer het geven en vragen van feedback, bijvoorbeeld door een verslag te vragen van interne evaluaties van projecten of activiteiten.
- Stimuleer het eigen inzicht in sterke en zwakke punten in het functioneren
- Neem de taak op je om een nieuwe medewerker te begeleiden. Bespreek de ervaringen na met je leidinggevende.
- Stel veel vragen en geef hooguit enkele suggesties voor oplossingen.
- Geef tips of suggesties voor verbetering aan medewerkers of studenten.
- Geef taken uit handen en laat medewerkers zelf met initiatieven en oplossingen komen.
- Bespreek ontwikkelpunten aan de hand van concrete voorbeelden en sluit het gesprek af met concrete afspraken over het gewenste gedrag

## 26. Verbindend leiderschap

### Definitie:

Synergie aanbrengen in een groep medewerkers, onderlinge betrokkenheid stimuleren en medewerkers motiveren tot doeltreffende samenwerkingsverbanden, daarbij rekening houdend met de diversiteit in het team.

### Gedragindicatoren:

- Nodigt medewerkers uit om hun inbreng te geven.
- Inspireert medewerkers.
- Zorgt ervoor dat samenwerking en samenhang tot stand komen.
- Zorgt voor continue en open communicatie o.a. door zelf het goede voorbeeld te geven.
- Weet mensen te stimuleren tot het vinden van oplossingen bij belemmeringen tussen personen.
- Organiseert besluitvorming zodanig dat iedereen zijn bijdrage kan leveren zodat er een goed draagvlak ontstaat.

### Competentiegerichte vragen

- Wat zijn je ervaringen met leidinggeven?
- Heb je wel eens leiding gegeven aan een projectgroep, waarvan de leden - hiërarchisch gezien - niet onder je stonden? Hoe heb je dat gedaan?
- Geef een voorbeeld van een van de moeilijkste groepen waar je medewerking van moest zien te verkrijgen. Wat voor formele positie had je naar die groep? Wat heb je gedaan?
- Hoe zorg je ervoor dat er samenwerking en samenhang tussen medewerkers tot stand komt. Geef een voorbeeld.
- Hoe ben je omgegaan met eventuele culturele verschillen in een team?
- Ben je bewust van genderverschillen, cultuurverschillen of andere verschillen in een team en de impact daarvan? Geef voorbeelden hoe je omgaat met dergelijke verschillen in een team.
- Ben je bewust van je eventuele eigen vooroordelen ten aanzien van diversiteit, bijvoorbeeld in de zin van gender of in de zin van culturele verschillen? En zo ja, hoe ga je daarmee om?
- Geef een voorbeeld van een verandering die je hebt doorgevoerd. Werd je idee geaccepteerd? Wat heb je daarvoor gedaan?
- Hoe vaak overleg je met je directe medewerkers? Waarom vinden overleggen in deze frequentie plaats? Hoe bereid je je voor op overleg?
- Wat was het laatste belangrijke onderwerp waarbij je medewerkers hebt betrokken? Hoe heb je dat gedaan?
- Heb je wel eens moeten bemiddelen in een samenwerkingsconflict tussen twee medewerkers? Wat heb je ondernomen om deze medewerkers in staat te stellen beter samen te werken?
- Als leidinggevende kun je allerlei motivatietechnieken hanteren. Noem voorbeelden die volgens jou goed werken. Waarom werken deze goed?

### **Ontwikkeltips**

- Zorg voor bereikbaarheid en voor korte lijnen tussen leidinggevende en medewerkers. Zorg dat je weet wat er speelt onder de medewerkers.
- Let op en stimuleer ook anderen om tijdens overleggen de volgende punten in de gaten te houden:
  - Wordt iedereen uitgenodigd om zijn/haar mening te geven?
  - Komen alle agendapunten aan bod?
  - Komen alle teamleden voldoende aan het woord?
  - Wordt er iets gezegd over de geleverde resultaten van het werk, worden er -indien mogelijk- complimenten gegeven?
  - Worden er voldoende afspraken gemaakt om problemen op te kunnen lossen?
- Organiseer afstemming over taken met andere organisatieonderdelen. Je kunt hiermee ook voorkomen dat zaken dubbel gedaan worden.
- Denk na over de teamsamenstelling. Sluiten de competenties van het team en van de individuele medewerkers aan bij de te verrichten werkzaamheden en bij de affiniteiten van de medewerkers?
- Benoem en vier successen.
- Organiseer (informele) ontmoetingen.
- Zorg ervoor dat conflicten tussen teamleden en teams opgelost worden. Plan een sessie met de betreffende teamleden/teams. Laat ieder zijn/haar visie op het conflict naar voren brengen. Vraag om wederzijds begrip en probeer samen een oplossing te formuleren.
- Ga een projectgroep of vergadering voorzitten. Spreek de ervaringen na met je leidinggevende of begeleider.
- Neem een voortrekkersrol bij een groep die iets moet organiseren zoals een themamiddag, personeelsuitje, etc.

## 27. Delegeren

### Definitie:

Eigen taken en beslissingsbevoegdheden op een duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers en toezien op uitvoering en resultaten.

### Gedragsindicatoren:

- Draagt gemakkelijk taken aan een ander over.
- Laat zaken over aan medewerkers en bemoeit zich niet onnodig met gedelegeerde taken.
- Delegeert opdrachten die passen bij het competentieniveau en de omstandigheden van de betreffende medewerker.
- Geeft goede en duidelijke informatie bij taken die hij of zij delegeert.
- Houdt de voortgang bij wanneer hij/zij een taak heeft gedelegeerd.
- Geeft ook eervolle taken en verantwoordelijkheden uit handen.

### Competentiegerichte vragen

- Voor welk type beslissingen geef je medewerkers de bevoegdheid om ze te nemen? Geef hiervan voorbeelden.
- Wat zijn de criteria op basis waarvan je zaken delegeert? Welke delen van je werk delegeer je niet?
- Op welke momenten en in welke situaties laat je medewerkers zelf beslissingen nemen?
- Geef voorbeelden wat voor werk je aan anderen opdraagt, hoe je dat doet en controleert?
- Laat je aan de ene medewerker meer over dan aan de andere? Welke overwegingen spelen daarbij een rol?
- Als je iets hebt gedelegeerd, heb je dan het gevoel dat je toch regelmatig moet inspringen? Waarom?
- Is het wel eens voorgekomen dat je plotseling bent uitgevallen? In hoeverre konden je medewerkers je werkzaamheden waarnemen? Heb je in je huidige functie je medewerkers instructies gegeven hoe ze moeten handelen in zo'n situatie?
- Hoe stel je ná je vakantie op de hoogte van wat er tijdens de vakantieperiode gebeurd is?
- Geef een voorbeeld waarbij je genoodzaakt was een verleende bevoegdheid terug te nemen. Hoe is dat verlopen?

### **Ontwikkeltips**

- Bedenk welke taken in aanmerking komen voor het delegeren naar één van je medewerkers of collega's, zoals het begeleiden van nieuwe medewerkers; het maken van een bepaalde planning; het 'vertegenwoordiger' zijn in bepaalde overleggroepen of netwerken; het bewaken van het budget.
- Sta stil bij de volgende valkuilen van delegeren:
  - Het is niet realistisch te verwachten dat degene aan wie een taak gedelegeerd wordt deze taak in hetzelfde tempo, op dezelfde manier en met dezelfde kwaliteit uitvoert als degene die delegeert.
  - Te veel controlegedrag demotiveert. Delegeren betekent dat de taak inclusief de beslissingsbevoegdheid wordt overgedragen. Dat houdt in dat de ander, aan wie is gedelegeerd, de kans hoort te krijgen om zelfstandig beslissingen te nemen.
- Bereid de overdracht van taken goed voor en pas op voor te veel of te weinig controlegedrag ofwel doseer het monitoren.
- Maak afspraken over terugkoppeling.
- Wees duidelijk (bijvoorbeeld richting klanten of hogere lagen in de organisatie) over wie waarvoor verantwoordelijk is. De persoon aan wie is gedelegeerd, is verantwoordelijk voor de uitvoering van de taak en de bereikte resultaten. Degene die gedelegeerd heeft, blijft echter de eindverantwoordelijke. Hij/zij kan altijd worden aangesproken op het feit dat hij/zij, indien de taak niet goed wordt uitgevoerd, deze aan de verkeerde persoon of op het verkeerde moment heeft gedelegeerd.
- Ga na of je meer werkzaamheden aan anderen kunt overlaten. Wat houdt je tegen?

## 28. Besluitvaardigheid

### Definitie:

Beslissingen nemen door middel van het nemen van acties of het zich vastleggen door het uitspreken van een mening.

### Gedragindicatoren:

- Stelt besluiten niet onnodig lang uit.
- Neemt snel een onderbouwd standpunt in.
- Kan onder tijdsdruk beslissingen nemen.
- Durft besluiten te nemen die negatieve gevolgen hebben voor anderen.
- Weet wanneer informatie toereikend is om een verantwoord besluit te nemen.
- Treedt in onduidelijke of onzekere situaties daadkrachtig handelend op, ook als gevolgen niet voor 100% te overzien zijn.

### Competentiegerichte vragen

- Beschrijf enkele recente problemen in je werkzaamheden. Welke acties heb je ondernomen om deze problemen op te lossen?
- Wat waren in de afgelopen maand de belangrijke beslissingen die je hebt genomen? Waarom was dit een belangrijke beslissing? Hoe ben je tot deze beslissing gekomen?
- Welke beslissing was het moeilijkst in de afgelopen periode? Wat maakte het zo moeilijk?
- Welk soort beslissingen neem je snel en voor welke beslissingen heb je meestal meer tijd nodig? Geef voorbeelden.
- Op welk besluit ben je trots en waarom?
- Wanneer was het nodig om een beslissing uit te stellen om meer bedenktijd te hebben?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je een besluit hebt uitgesteld en waardoor je een kans aan je voorbij hebt zien gaan?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je te snel een knoop hebt doorgehakt.
- Als het gaat om de keuze tussen lopende en toekomstige werkzaamheden/activiteiten, hoe stel je dan prioriteiten in je werk?
- Heb je wel eens een impopulaire beslissing genomen? Welke? Hoe ging je dat af?
- Neem je wel eens de leiding ook als dat formeel niet je rol is?

### **Ontwikkeltips**

- Als je een moeilijke beslissing moet nemen, maak dan een lijstje waarin staat op welke gronden je beslissingen neemt. Zet die beslissingsgronden in volgorde van prioriteit.
- Ga bij foute beslissingen na waar het mis is gegaan. Ga na hoe je op dat moment en op basis van de toen beschikbare informatie een betere beslissing had kunnen nemen.
- Als je moeilijk besluiten neemt, werk dan een tijdje samen met een collega die goed is in het nemen van lastige beslissingen. Raadpleeg collega's die met lastige beslissingen te maken krijgen. Vraag hen hoe zij tot hun beslissingen komen.
- Houd een week lang bij hoeveel en welke beslissingen je hebt genomen en over welke beslissingen je nog twijfelt.
- Als je op een besluit wordt aangesproken, blijf dan aanspreekbaar op zowel de positieve als de negatieve consequenties van het besluit. Vraag om concrete feedback.
- Ga na wat je belangrijk vindt en waar je echt voor wilt 'strijden'. Als je je eigen overtuiging kent, wordt het nemen van beslissingen makkelijker.
- Zorg ervoor dat je besluiten altijd kunt beargumenteren, zodat anderen weten welke overwegingen bij het besluit speelden.
- Stel een besluit niet onnodig lang uit. Aan geen besluit nemen zitten ook consequenties. Niet kiezen = ook een keuze
- Bedenk dat je niet altijd besluiten kunt nemen die voor iedereen acceptabel zijn. Kiezen = verliezen.



# Persoonlijke Effectiviteit

## 29. Flexibel handelen

Synoniem: aanpassingsvermogen

### Definitie:

Zich aanpassen aan en inspelen op verschillende personen en op veranderende/wisselende omstandigheden.

### Gedragsindicatoren:

- Staat open voor veranderingen in het werk.
- Schakelt gemakkelijk tussen verschillende taken.
- Past zijn manier van benaderen aan de persoon, cultuur of situatie aan.
- Maakt zich in een nieuwe organisatie snel de cultuur eigen.
- Stelt zijn/haar mening bij op basis van nieuwe informatie of goede argumenten van anderen.
- Kan met veel verschillende mensen samenwerken.

### Competentiegerichte vragen

- Organisaties zijn vaak in beweging. Noem een beleidswijziging die consequenties had voor je functie en benoem hoe je daarmee bent omgegaan?
- Wat was een belangrijke verandering in de organisatie waar je in eerste instantie zelf niet achterstond? Wanneer en op basis van welke argumenten heb je je bij deze verandering neergelegd?
- Wat zijn de specifieke cultuurverschillen tussen je huidige organisatie/functie/project en de vorige? Wat heeft dat voor je opstelling betekend?
- Welke problemen kwam je tegen bij verandering van functie of organisatie? Beschrijf hoe het aanpassingsproces verliep.
- Heb je voor de goede uitvoering van het werk wel eens 'obstakels moeten omzeilen' die in de weg stonden? Hoe is dit gegaan?
- Wat is de belangrijkste 'storende' verandering waarmee je in je functie te maken hebt gehad in het afgelopen half jaar? Wat heb je gedaan om je doelstelling toch te verwezenlijken?
- Wijk je wel eens af van een voorgenomen plan of een methodiek? Zo ja, wanneer en waarom?
- Beschrijf twee totaal verschillende benaderingswijzen die je hebt gehanteerd om een en hetzelfde doel te bereiken.
- Is het wel eens voorgekomen dat je te maken kreeg met een vorm van werkstaking of extreme onderbezetting, waardoor de continuïteit in de werkzaamheden ernstig werd bedreigd? Hoe heb je toen gehandeld?
- Vind je jezelf flexibel? Waar baseer je dat op?
- Heb je het wel eens druk gehad en toen iets dringends tussendoor moeten doen? Hoe ging je dat af?

### **Ontwikkeltips**

- Analyseer een aantal situaties waarin je onvoldoende flexibiliteit vertoonde:
  - Wat waren je doelstellingen in die situaties?
  - Waren je doelstellingen, gezien de situatie, realistisch of had je deze te hoog gesteld?
  - Bleef je lang vasthouden aan je eigen doelstellingen of stelde je ze gaandeweg bij? Met andere woorden: deed je water bij de wijn?
- In welke omgeving, bij welke mensen, bij welke werkzaamheden heb je moeite je aan te passen? Bespreek deze voorbeelden met degenen van wie je vindt dat zij vaardig zijn in het zich doelmatig aanpassen in uiteenlopende situaties. Vraag tips.
- Heroverweeg je ideeën en aanpak: Waar vroeg die situatie eigenlijk om; wat voor ideeën hadden de anderen, wat vonden zij belangrijk? Waar liggen de mogelijkheden om je aanpak en ideeën aan te passen? Motto: er zijn meer wegen die naar Rome leiden.
- Bekijk voor de komende maand, welke twee situaties zeker een appel gaan doen op je flexibiliteit. Onderzoek hoe je je het best zou kunnen opstellen en probeer deze kansen voor 'aanpassing' te benutten.
- Laat je eigen voorstellen varen wanneer anderen ook goede ideeën of voorstellen hebben.
- Pas je aan de (redelijke) wensen van je gesprekspartner aan, hoewel je zelf andere wensen hebt. Bedenk daarbij zelf tegenargumenten voor je eigen voorstel.
- Probeer afwisseling in je dagelijkse routines te brengen. Dat vergemakkelijkt het gedrag op het gebied van aanpassing.
- Wees alert op datgene wat de ander denkt, en bedenk hoe je kunt aansluiten bij de ideeën van de ander. Voeg ideeën toe ('ja, en...') i.p.v. er tegen in te gaan ('ja, maar...')
- Wissel in gesprekstijl (van stellend naar vragend, van voorstellen doen naar luisteren etc.) Werkt de ene stijl niet, probeer dan een andere. Vraag je steeds af voor welke benadering de ander gevoelig zal zijn.
- Stem je stijl van beïnvloeden af op het niveau van werkervaring en motivatie van de medewerker.
- Ga voor één van je huidige projecten na of je een andere aanpak kunt kiezen om je doel te bereiken.

## 30. Integriteit

### Definitie:

Handelen naar eer en geweten, in overeenstemming met geldende waarden, normen en regels. Daarop aanspreekbaar zijn en anderen hierop aanspreken.

### Gedragsindicatoren:

- Gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie
- Staat voor gedane toezeggingen en verplichtingen.
- Maakt geen misbruik van voorkennis, persoonlijke informatie of positie.
- Houdt geen informatie achter waar een ander recht op heeft.
- Draagt beroeps- en organisatienormen en waarden uit.
- Blijft ook bij verleiding of druk eerlijk en betrouwbaar handelen.

### Competentiegerichte vragen

- Heb je wel eens je principes overboord gezet om je doel te bereiken? Geef hiervan een voorbeeld.
- Noem een situatie uit je werk, waarin je vasthield aan je principes, waardoor je een opdracht niet hebt gekregen of je doel niet hebt bereikt. Wat zijn enkele principes die je in je werk hanteert?
- Beschrijf een recente situatie waarin jouw integriteit op de proef werd gesteld.
- Heb je wel eens samengewerkt met mensen die dingen deden die niet door de beugel konden? Wat heb je toen gedaan?
- Soms moeten we de waarheid wel eens een klein beetje geweld aan doen in de confrontatie met een moeilijke of kwetsbare persoon. Geef daar een voorbeeld van uit je eigen praktijk.
- Heb je wel eens te maken gehad met een ontslagzaak? Wanneer acht je je in mindere mate gebonden aan de binnen je bedrijf geldende normen bij ontslag? Geef eens een voorbeeld.
- Wat doe je als er binnen je afdeling over iemand kwaad gesproken wordt? Waar hangt je handwijze van af? Geef hiervan een voorbeeld.
- Is je wel eens een gift aangeboden? Hoe heb je daarop gereageerd? Welke overwegingen heb je daarin meegenomen?
- Heb je wel eens vergoedingen aangenomen voor overdracht van universitaire know-how aan derden? Hoe ben je hier intern mee omgegaan?
- Wat is je mening over de 'Gedragscode wetenschapsbeoefening'? Beschrijf een situatie waarin deze regels (voor jou) heel praktisch waren.

### **Ontwikkeltips**

- Laat je vertellen welk integer gedrag er van je verwacht wordt in een aantal specifieke situaties en waarom.
- Beoordeel aan de hand van casussen of je integer was. Zo nee, zoek naar herkansingen.
- Zoek naar voorbeelden van lastige situaties waar integriteit een rol speelde. Bespreek hoe je daarin hebt gehandeld.
- Bespreek lastige situaties voor en na, met speciale aandacht voor aspecten op het gebied van integriteit.
- Zoek voorbeelden waarin je principes verschilden van de omgeving/andere betrokkenen. Bespreek waarom je ervoor koos bij je eigen principes te blijven of hier juist van af te wijken.
- Fungeer zoveel mogelijk als voorbeeld; doe geen valse beloftes, kom afspraken na, houd niet onterecht informatie achter, wees eerlijk, maak geen misbruik van je positie, etcetera.
- Overal waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. Kom openlijk voor gemaakte fouten uit, neem er de verantwoordelijkheid voor. Laat fouten kansen zijn om het werk in het vervolg beter te doen.
- Bekijk of integriteit ook in algemene overlegbijeenkomsten regelmatig aandacht krijgt. Betrek je medewerkers en collega's in discussies over integer gedrag naar externe klanten.
- Zet integriteit regelmatig op de agenda voor werkoverleg en dergelijke.
- Let op hoe er wordt omgegaan met vertrouwelijke informatie.
- Wees open en transparant over verschillende belangen. Benoem deze heel duidelijk.
- Zeg precies wat je bedoelt, gebruik eenduidige taal.

## 31. Stressbestendigheid

### Definitie:

Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

### Gedragsindicatoren:

- Blijft gestructureerd werken wanneer verschillende mensen tegelijk een beroep doen op zijn/haar bijdrage of inzet.
- Blijft kalm en effectief werken als deadlines naderen.
- Blijft beheerst en zelfverzekerd reageren bij spanningen en emoties.
- Herstelt snel na een tegenslag of teleurstelling.
- Behoudt het overzicht in crisissituaties.
- Reageert rustig bij tegenspel of persoonlijke verwijten.

### Competentiegerichte vragen

- Waarover heb je je het meest opgewonden de laatste tijd?
- Hoe ga je om met spanningen op het werk? Geef daar eens een voorbeeld van.
- Welke omstandigheden belemmeren je in je werk? Vertel wat meer over een dergelijke situatie.
- Geef eens een situatie weer waarin je geconfronteerd werd met sterke tegenstand tijdens een discussie.
- Ben je wel eens geconfronteerd met een spanningsvolle situatie zoals een ongeluk, een verdrietige situatie binnen je werk etc. Wat heb je toen gedaan?
- Kun je je nog een moeilijke of zware dag herinneren. Op welke manier heb je je na die dag kunnen ontspannen?
- Wat was de laatste keer dat je je geduld hebt verloren? Waarom was dat?
- Allemaal raken we wel een keer gefrustreerd of ongeduldig. Wanneer deed zich dat bij jou de laatste keer voor? Wat is er toen gebeurd?
- Benoem een onderdeel van je werk dat werkelijk aan tijd is gebonden. Hoe ga je hiermee om?
- Heb je wel eens het gevoel, dat men je onder druk zet?
- Kun je je een felle discussie voor de geest halen waaraan je hebt deelgenomen? Hoe heb je je hierin opgesteld?
- Heb je wel eens onrecht ervaren. Wat heb je toen gedaan?

### **Ontwikkeltips**

- Schrijf je werkzaamheden op en noteer daarbij wanneer je stress voelt. Zo kan het zijn dat als je net in een moeilijke vergadering hebt gezeten, je weerstand tegen een volgende stressvolle situatie al flink gedaald is. Probeer dat soort situaties in kaart te brengen zodat je er innerlijk op kunt voorbereiden en bij de eerste stresssignalen bewust een stapje terug kunt doen in:
  - van jezelf iets 'moeten';
  - concentratie;
  - veelheid van zaken die je bewust onder controle wilt houden.
- Doe bij stress door tijdsdruk iets aan tijdverslinders:
  - doe je deur dicht als je ergens op moet concentreren;
  - zeg 'nee' en spreek een ander tijdstip af als je niet gestoord wilt worden;
  - bereid je voor op gesprekken;
  - benoem de agendapunten aan het begin van het gesprek;
  - spreek een tijdsduur af.
- Probeer stressvolle situaties beter onder controle te krijgen door middel van:
  - je goed inhoudelijk voor te bereiden;
  - de mogelijke knelpunten en belangen tevoren te analyseren;
  - je werk beter te plannen;
  - zaken waar mogelijk te delegeren;
  - de voortgang te bewaken;
  - begrip te tonen voor je tegenspeler(s);
  - helderheid te vragen of te krijgen over onduidelijke zaken.
- Durf "nee" te zeggen.
- Bereid gesprekken, bijeenkomsten en vergaderingen goed voor.
- Vraag steun aan jouw omgeving en pak irritaties aan.
- Vraag bedenktijd voor het nemen van beslissingen.
- Hak knopen door.
- Bedenk dat goed, vaak goed genoeg is.
- Voorkom stress door goed te plannen en te organiseren. Overzicht geeft rust.
- Plan momenten van ontspanning.
- Volg een cursus time management.

## 32. Zelfreflectie

**Definitie:** Laten blijken het eigen gedrag, de eigen standpunten of methoden kritisch te evalueren en open te staan voor evaluatie door anderen. Toont te leren van deze evaluaties.

### Gedragsindicatoren

- Vraagt om persoonlijke feedback.
- Is aanspreekbaar op eigen gedrag en/of gemaakte fouten.
- Laat zien over een reëel inzicht in de eigen sterke en zwakke punten te beschikken.
- Evalueert regelmatig de eigen aanpak en wat daarin anders of beter zou kunnen.
- Probeert zwakke punten te verbeteren, door zijn of haar gedrag, standpunt of methode aan te passen.
- Laat zien inzicht te hebben in de eigen culturele achtergrond, normen en waarden en het effect daarvan op anderen.

### Competentiegerichte vragen

- Wat vind je sterke eigenschappen van jezelf? Wat vind je minder sterke eigenschappen van jezelf? Geef voorbeelden. Welke eigenschappen zou je verder willen ontwikkelen?
- Hoe zou jouw omgeving je omschrijven als persoon?
- Beschrijf een voorval uit je werksituatie/samenwerking met collega's, waarvan je nu denkt: "Dat had ik zo nooit moeten aanpakken". Wat zijn daarbij de belangrijkste leerpunten geweest?
- Voer je wel eens "lastige" gesprekken met collega's. Waar heb je dan moeite mee?
- Ga je wel eens na hoe je overkomt bij anderen? Op welke wijze doe je dat?
- Hoe geef je in een "slecht nieuws gesprek" blijk van je gevoelens daarbij?
- Waar ben je goed in en op welke wijze maak je daar gebruik van in je werk?
- Geef een voorbeeld waaruit blijkt dat je inzicht hebt in jouw eigen normen en waarden en wat het effect daarvan is op anderen.
- Wanneer heb je voor het laatst een gesprek over je ontwikkeling gevoerd? Welke punten kwamen aan bod en welke afspraken heb je gemaakt?
- Wat onderneem je om te blijven werken aan je ontwikkeling?
- Komt het beeld dat je van jezelf hebt overeen met het beeld dat anderen van je hebben in je directe werkomgeving? Op welke punten wel/niet? Waar komt dat door?

### Ontwikkeltips

- Organiseer je eigen feedback, zeker als je een leidinggevende functie hebt. Schiet niet in de verdediging, vraag door en toon waardering voor de feedbackgever.
- Breng je eigen sterktes en zwaktes in kaart.  
Check bij anderen je sterkte/zwakte-analyse op juistheid, volledigheid en herkenbaarheid.
- Probeer tijdens gesprekken actief te achterhalen hoe je functioneert, door expliciet mensen uit te nodigen hun mening te geven en hen de ruimte te geven voor kritiek, feedback en/of een afwijkende mening.
- Wees bereid concreet na te denken over verbeteringen en hier ook actief naar te handelen. Maak dit bekend aan anderen, en geef aan dat zij je hierop aan moeten spreken. Geef je de rust en de kans vaker naar je eigen functioneren te kijken.
- Zie fouten als kans om je te ontwikkelen.
- Wees reëel in je blik op jezelf. Iedereen heeft goede en minder goede kanten.
- Zorg ervoor dat je eigen ontwikkeling regelmatig een onderwerp van gesprek is.