

COMPETENTIES

Competentiewoordenboek

**Development Factory BV
Tivolilaan 205, Arnhem**

Clustering van de competenties¹

1. Leidinggeven & beslissen

- Zelfvertrouwen
- Initiatiefrijk
- Besluitvaardigheid
- Assertiviteit
- Sturen
- Delegeren
- Motiveren van anderen
- Ontwikkelen van anderen

2. Ondersteunen & samenwerken

- Emotioneel zelfbewustzijn
- Sensitiviteit
- Werken in teamverband
- Luisteren

3. Omgaan met anderen & presenteren

- Impact
- Mondeling communiceren
- Sociabiliteit
- Overtuigingskracht
- Onderhandelen

4. Analyseren & interpreteren

- Schriftelijk communiceren
- Probleemanalyse
- Omgevingsbewustzijn
- Oordeelsvorming
- Organisatiesensitiviteit
- Marktgerichtheid

5. Creëren & conceptualiseren

- Strategische visie
- Innoveren

6. Organiseren & uitvoeren

- Accuratesse
- Doelen stellen
- Klantgerichtheid
- Planmatig werken
- Voortgangsbewaking
- Resultaatgerichtheid

7. Aanpassen & aankunnen

- Flexibiliteit
- Stressbestendigheid
- Persoonlijke ontwikkeling

8. Ondernemen & presteren

- Durf
- Vasthoudendheid
- Commerciële gerichtheid
- Gedrevenheid

¹ Naar het competentiemodel van SHL

1	Competentie	Definitie	Gedragscriteria
Leidinggeven en Beslissen	Zelfvertrouwen	Onafhankelijk en zelfstandig, heeft, gebaseerd op een realistisch zelfbeeld, vertrouwen in het eigen vermogen de juiste handelswijze te kiezen en in de kans van slagen van eigen initiatieven, is in staat bij tegenstand voet bij stuk te houden.	<ul style="list-style-type: none"> • Vraagt geen hulp • Incasseert teleurstelling/ weerstand • Blijft rustig onder weerstand • Spreekt eigen standpunt uit, ook bij weerstand • Durft een afwijkend standpunt in te nemen • Blijft zelfverzekerd bij conflict of verdeeldheid • Komt zelfverzekerd over • Heeft een realistisch zelfbeeld • Bespreekt teleurstelling/ weerstand
	Initiatiefrijk	Proactief, zelf initiërend, grijpt kansen en onderneemt actie, oefent actief invloed uit op gebeurtenissen om zo doelen te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> • Onderneemt zelf actie om doelen te halen, zonder dat dit wordt gevraagd • Denkt vooruit en plant actie(s) voor de toekomst • Start het gesprek • Maakt actieve indruk • Grijpt kansen aan in het gesprek om op doelen te sturen • Bepaalt de loop van het gesprek
	Besluitvaardigheid	Is bereid om noodzakelijke en snelle beslissingen te nemen en onmiddellijk over te gaan tot actie, indien nodig op basis van beperkte informatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt besluiten in lastige situaties of bij weerstand • Neemt desnoods alleen een besluit • Neemt verantwoordelijkheid voor moeilijke besluiten • Neemt een impopulair besluit, wanneer noodzakelijk • Neemt besluit op basis van beperkte informatie, als er een tijdslimiet is • Zorgt dat de belangrijkste informatie aan de orde is geweest, alvorens een keuze te maken • Neemt besluiten op basis van voldoende informatie, in plaats van uitputtende informatie
	Assertiviteit	Heeft het vermogen om op een constructieve manier uiting te geven aan de eigen mening, ideeën en overtuigingen als dit gepast is.	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt een duidelijk standpunt in, ook bij tegenstand • Zegt nee tegen (onredelijke) verzoeken • Verdedigt eigen standpunten, acties of besluiten • Durft een afwijkende mening te uiten • Neemt niet onredelijk veel werk op zich, draagt taken over
	Sturen	Geeft op een duidelijke manier richting aan een team, neemt de leiding op zich, zet mensen en middelen zodanig in dat doelen met succes bereikt worden.	<ul style="list-style-type: none"> • Instrueert medewerkers • Verdeelt taken • Maakt verwachtingen expliciet • Maakt doelen duidelijk • Geeft medewerkers feedback op het behalen van doelen • Spreekt medewerkers aan op functioneren • Stuurt het gesprek

1	Competentie	Definitie	Gedragcriteria
Leidinggeven en Beslissen	Delegeren	Deelt eigen taken, beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toe aan de juiste medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> • Wijst taken/ verantwoordelijkheden toe die duidelijk zijn • Communiceert verwachtingen en grenzen die zijn gesteld • Geeft duidelijk aan wie wat doet • Draagt taken over aan anderen • Geeft de hulp en middelen die nodig zijn om het werk uit te voeren
	Motiveren van anderen	Enthousiasmeert anderen en maakt het bereiken van doelen gemakkelijker door duidelijk het beoogde effect aan te geven, brengt een positieve instelling ten opzichte van het werk tot stand en onder teamleden een sterke wil om te slagen.	<ul style="list-style-type: none"> • Maak verwachtingen expliciet op enthousiaste wijze • Hanteert een positieve insteek m.b.t. kans van slagen • Maakt achtergronden en argumenten inzichtelijk • Benoemt de positieve aspecten, voordelen en het nut • Laat sterke persoonlijke motivatie zien • Brengt motivatie over op anderen • Neemt eventuele bezwaren weg
	Ontwikkelen van anderen	Is actief bezig met het verbeteren van vaardigheden en talenten van anderen door het geven van constructieve feedback, coaching, opleidingsmogelijkheden en opdrachten die een beroep doen op hun capaciteiten en ontwikkelingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Moedigt de ander aan om een nieuwe aanpak te proberen • Ziet fouten als leermomenten • Onderzoekt fouten samen met de medewerker • Geeft concrete en specifieke feedback op functioneren • Luistert naar de problemen of moeilijkheden van de ander • Geeft taak-gerelateerde hulp • Geeft anderen de vrijheid om een taak uit te voeren zoals zij dat willen • Geeft coachings en ontwikkel suggesties • Herkent en complimenteert de ander met behaalde prestaties • Deelt eigen positieve ervaringen met de ander • Laat ander nadenken over oplossingen

2	Competentie	Definitie	Gedragscriteria
Ondersteunen & samenwerken	Emotioneel zelfbewustzijn	Is in contact met eigen gevoelens en emoties en kan deze plaatsen	<ul style="list-style-type: none"> • Kan de eigen gevoelens duidelijk verwoorden • Reflecteert op gevoelens • Zet gevoelens in om doelen te bereiken
	Sensitiviteit	Heeft oog, zorg en respect voor de gevoelens van anderen, toont belangstelling voor de mening van anderen, stelt zich positief en tolerant op ten opzichte van verschillen in behoeften en zienswijzen.	<ul style="list-style-type: none"> • Signaleert gevoelens van anderen • Benoemt gevoelens van anderen • Spreekt geen oordeel uit over meningen of gevoelens van anderen • Is begripvol ten aanzien van gevoelens en meningen van de ander • Vraagt naar (alternatieve) meningen • Accepteert andere meningen • Staat open voor andere invalshoeken • Interpreteert non-verbale signalen adequaat
	Werken in teamverband	Werkt met anderen samen om teamdoelen te bereiken; deelt informatie met anderen, ondersteunt anderen	<ul style="list-style-type: none"> • Luistert naar andere standpunten/ meningen • Behandelt andere teamleden respectvol • Spreekt waardering uit voor de inzet van anderen • Zoekt naar oplossingen waar iedereen zich in kan vinden • Zoekt naar een gemeenschappelijk belang • Biedt hulp aan anderen bij hun taken • Deelt eigen ervaring en kennis met anderen • Bereid om water bij de wijn te doen • Respecteert andere meningen/ standpunten • Zoekt aansluiting bij ideeën van anderen
	Luisteren	Pikt belangrijke informatie op uit mondelinge mededelingen en zoekt actief naar de betekenis van de boodschap.	<ul style="list-style-type: none"> • Vraagt door • Reageert adequaat op wat anderen zeggen • Vat samen • Reflecteert • Toont non-verbaal actief luistergedrag (hmm, knikken) • Maakt oogcontact • Vraagt om verheldering bij onduidelijkheden • Is stil op de juiste momenten, onderbreekt niet
	Klantgerichtheid	Sluit aan bij de wensen en behoeften van de klant en handelt hiernaar. Geeft een hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid.	<ul style="list-style-type: none"> • Stelt vragen om wensen van de klant te identificeren • Benoemt eigen interpretatie/ beeld van de wensen van de klant • Checkt of dit beeld klopt • Overweegt en doet suggesties om aan de wensen van de klant tegemoet te komen • Komt met creatieve of alternatieve suggesties om de klant te helpen • Stelt duidelijk wat hij wel en niet kan betekenen voor de klant • Onderzoekt weerstand bij de klant en probeert deze weg te nemen • Stelt tevredenheid van de klant vast • Toont begrip voor de situatie van de klant

	Competentie	Definitie	Gedragcriteria
Omgaan met anderen & presenteren	Impact	Maakt een positieve eerste indruk op anderen, heeft uitstraling en komt krachtig en geloofwaardig over.	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt een zelfverzekerde indruk • Houdt oogcontact • Laat eigen persoonlijkheid zien • Straalt rust uit • Komt met logische afspraken, op enthousiaste wijze gebracht
	Mondeling communiceren	Maakt mondeling ideeën en meningen aan anderen duidelijk door taal, gebaren en non-verbale communicatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Spreekt helder en duidelijk, articuleert goed • Houdt een begrijpelijk verhaal • Geeft voorbeelden en vat samen om het verhaal te verduidelijken • Past woordgebruik aan op het niveau van de luisteraar(s) • Controleert of de ander het begrepen heeft • Houdt een gestructureerd betoog • Interrumpeert de ander niet • Ondersteunt verhaal met gepast non-verbaal gedrag • Vertelt verhaal kort en bondig
	Sociabiliteit	Begeeft zich zonder moeite onder andere mensen, stapt gemakkelijk naar anderen toe en mengt zich gemakkelijk in gezelschap.	<ul style="list-style-type: none"> • Legt snel contact • Stelt zich voor • Stelt anderen op hun gemak • Blijft rustig, is niet nerveus bij het leggen van contact
	Overtuigingskracht	Tracht de mening en houding van anderen te beïnvloeden en de instemming voor voorstellen, plannen en ideeën te verkrijgen.	<ul style="list-style-type: none"> • Onderbouwt zijn standpunt met argumenten • Onderzoekt bezwaren • Stemt argumentatie af op de beleving van zijn gesprekspartner • Weet bezwaren te weerleggen • Onderzoekt standpunt van de ander en speelt hier op in • Spreekt met enthousiasme • Komt met verschillende invalshoeken
	Onderhandelen	Communiqueert eigen standpunt en argumenten effectief en ontdekt en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie bij beide partijen leidt.	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoekt voorwaarden van de ander voor de uitkomst • Stelt ideale situatie van de ander vast • Reageert niet-vijandig op een tegenstrijdig standpunt • Stelt punten van overeenkomst en tegenstrijdigheid vast • Zoekt naar gemeenschappelijk belang • Onderbouwt eigen standpunt met argumenten • Sluit aan bij de argumenten van de ander

	Competentie	Definitie	Gedragcriteria
Analyseren & interpreteren	Schriftelijk communiceren	Stelt ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal, bondig en compleet op schrift.	<ul style="list-style-type: none"> • Correcte spelling en grammatica • Schrijft duidelijk en helder • Verhaal heeft een logische opbouw en is goed te volgen • Taalgebruik sluit aan bij de lezer en doel van de tekst • Verhaal is boeiend en doelgericht
	Probleemanalyse	Deelt problemen op in onderdelen en onderscheidt hoofd- van bijzaken; gaat nauwkeurig te werk; trekt gegronde conclusies uit beschikbare informatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoekt alternatieven (exploratie in de breedte) • Vraagt door (exploratie in de diepte) • Legt verbanden tussen gegevens • Houdt overzicht • Signaleert hoofdlijnen • Onderscheidt hoofd- en bijzaken • Trekt de juiste conclusies
	Omgevingsbewustzijn	Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over organisatorische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren (binnen of buiten de organisatie) en benut deze kennis effectief voor de eigen functie of organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Meting door bespreken praktijkcases: <ul style="list-style-type: none"> - gebruik nieuwsberichten, bijhouden organisatieontwikkelingen, ontwikkelingen vakgebied, trends, politieke invloeden - houdt rekening met nieuwswaarde en gevolgen van beslissingen op publiciteit - gaat goed om met machtsverhoudingen, belangen- en cultuurverschillen
	Oordeelsvorming	Neemt rationele, realistische en gegronde beslissingen, gebaseerd op het overwegen van alle beschikbare feiten en alternatieven.	<ul style="list-style-type: none"> • Weegt zaken grondig af • Integreert diverse invalshoeken (financieel, HR, business etc) • Onderzoekt alternatieven • Heroverweegt oordeel bij nieuwe informatie • Houdt in oordeel rekening met alle essentiële zaken • Komt niet overhaast tot een conclusie o.b.v. minimale informatie • Overweegt korte en lange termijn gevolgen
	Organisatiesensitiviteit	Onderkent de invloed van gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie: onderkent de belangen van andere onderdelen van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Ziet belangen en doelen van andere afdelingen en houdt hier rekening mee • Voorspelt de invloed van gebeurtenissen of situaties op individuen en groepen in de organisatie • Zoekt naar een balans tussen individuele belangen en organisatie belangen • Reageert op non verbale of subtiele signalen • Overziet gevolgen van een besluit
	Marktgerichtheid	Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de markt en technologie en benut deze kennis effectief voor de eigen functie of organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Stelt zich, waar nodig, op de hoogte van marktontwikkelingen • Gebruikt de informatie uit de rol die ter zake doet • Etaleert zijn expertise en zet dit in om doel te bereiken • Past kennis toe • Signaleert kansen in de markt

5	Competentie	Definitie	Gedragcriteria
Creëren & conceptualiseren	Strategische visie	Neemt afstand van de dagelijkse praktijk, ontwikkelt een beeld van de toekomst en bepaalt op basis hiervan koers voor de eigen functie of het organisatieonderdeel.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteert een lange termijn perspectief • Laat details los en kijkt naar de grote lijnen voor de toekomst • Spreekt visie uit voor een functie, organisatieonderdeel of hele organisatie • Vertaalt visie naar dagelijkse praktijk en v.v. • Spreekt over doelen in de toekomst
	Innoveren	Komt met nieuwe en originele ideeën; signaleert nieuwe benaderingen; maakt zich los van traditionele opvattingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Oppert nieuwe werkmethoden • Brengt nieuwe ideeën in • Stelt conventionele methoden of ideeën aan de kaak • Zoekt naar verbetering • Bouwt bestaande ideeën uit • Geeft oorspronkelijke en originele ideeën • Denkt 'out of the box'

6	Competentie	Definitie	Gedragcriteria
Organiseren & uitvoeren	Accuratesse	Gericht op details en werkt ordelijk en systematisch.	<ul style="list-style-type: none"> • Werkt gestructureerd • Let op de details • Werkt systematisch • Maakt geen denkfouten • Afspraken zijn verzorgd
	Doelen stellen	Maakt gedetailleerde projectvoorstellen waarin doelstellingen duidelijk worden omschreven en de stappen die nodig zijn om de doelen te bereiken duidelijk zijn aangegeven.	<ul style="list-style-type: none"> • Omschrijft doelstelling(en) helder • Zet plan van aanpak uiteen • Komt herhaaldelijk terug op het gestelde doel • Benoemt de benodigde stappen • Gaat stapsgewijs te werk • Stuurt proces op gezette doelstelling
	Planmatig werken	Stelt heldere doelen om van daaruit het werk effectief te organiseren in termen van tijd en activiteiten, richt energie op hoofdzaken.	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft doelstelling van het gesprek aan • Geeft agenda aan voor het gesprek met tijdsindicatie • Houdt bij wat er gedaan is en wat nog gedaan moet worden • Houdt de tijd in de gaten en zorgt dat alles binnen de gestelde tijd gedaan wordt • Stelt prioriteiten • Stelt plan op om bepaalde doelstellingen te bereiken • Bewaakt doelstelling tijdens het gesprek • Maakt afspraken
	Voortgangsbewaking	Effectief bewaken van de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en van de eigen taken en verantwoordelijkheden in het licht van het wenselijke resultaat.	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft een helder beeld van gewenste resultaat en progressie (normering) • Vraagt naar voortgang en zet dit af tegen vastgestelde norm • Spreekt werknemers aan op hun voortgang • Stuurt bij als verwachtingen niet gehaald worden t.a.v. voortgang
	Resultaatgerichtheid	Streeft actief het bereiken van concrete, beoogde resultaten na.	<ul style="list-style-type: none"> • Stelt uitdagende doelen • Toont initiatief om doelen te bereiken • Maakt concrete plannen om doel te halen • Blijft doelen herhaaldelijk benoemen • Stuurt bij als men niet doelgericht bezig is

7

	Competentie	Definitie	Gedragcriteria
Aanpassen & aankunnen	Flexibiliteit	Past zich gemakkelijk aan, is in staat en bereid zich aan te passen aan veranderende eisen en omstandigheden, staat open voor nieuwe ideeën.	<ul style="list-style-type: none"> • Past doelstelling aan • Staat open voor andere invalshoeken • Luistert naar alternatieve ideeën • Past gedrag aan gesprekspartner aan • Schakelt tussen inhoud en proces • Schakelt tussen hoofd- en bijzaken • Schakelt tussen push en pull in overtuigen • Laat zich overtuigen door anderen
	Stressbestendigheid	Blijft kalm, objectief en blijft moeilijke situaties meester, blijft goed presteren onder tijdsdruk, accepteert kritiek zonder vijandig of defensief te worden.	<ul style="list-style-type: none"> • Blijft effectief werken onder tijdsdruk • Blijft rustig bij een tijdslimiet • Bespreekt kritiek • Blijft rustig in het reageren op persoonlijke kritiek • Blijft rustig en kalm bij weerstand en bezwaren • Is rustig tijdens een conflictsituatie • Blijft objectief in een conflictsituatie • Kan emoties beheersen in moeilijke situaties
	Persoonlijke ontwikkeling	Neemt verantwoording voor eigen ontwikkeling; gaat actief op zoek naar leermogelijkheden; vraagt om feedback op eigen prestaties en doet daar ook iets mee.	<ul style="list-style-type: none"> • Vraagt om feedback op persoonlijk functioneren • Vraagt naar mogelijkheden om te verbeteren • Vraagt om steun bij moeilijkheden/ontwikkelpunten

8	Competentie	Definitie	Gedragcriteria
Ondernemen & presenteren	Durf	Gaat risico's aan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt risico's • Draagt verantwoordelijkheid voor risico's • Heeft doel voor ogen met het nemen van risico's • Kiest voor andere/ vernieuwende aanpak • Toont lef • Gaat tegen de gevestigde orde in • Bepleit het nemen van risico's
	Vasthoudendheid	Veerkrachtig en volhoudend, blijft ook bij tegenslag naar het doel streven, kan goed omgaan met teleurstelling en tegenvallers.	<ul style="list-style-type: none"> • Blijft optimistisch bij tegenslag of teleurstelling • Blijft zich richten op doel • Stelt doel niet naar beneden bij in het geval van tegenslag • Reageert goed op teleurstelling of tegenslag • Probeert herhaaldelijk weerstand of obstakels te overkomen om doel te bereiken • Blijft moeite doen en zet zich in, ook als anderen dit niet doen
	Commerciële gerichtheid	Signaleert en maakt zakelijke afweging van kansen in de markt zowel voor bestaande als nieuwe producten/ diensten: speelt op deze kansen in ten einde zakelijk voordeel te behalen.	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoekt de wensen van de klant • Onderzoekt koopwens • Speelt in op gesignaleerde kansen • Verzilvert kansen • Vraagt om een 'deal' • Durft risico's te nemen • Neemt initiatief
	Gedrevenheid	Is enthousiast en betrokken; toont vermogen om vol te houden en langere perioden hard te werken.	<ul style="list-style-type: none"> • Komt enthousiast over • Is energiek • Is gemotiveerd om nieuwe plannen/ ideeën op te pakken • Toont inzet • Toont bereidheid om hard te werken • Motiveert anderen