



**De competentiebibliotheek voor  
Sportorganisaties**

## Inhoud

Markt-/ en omgevingsgerichtheid	2
Ondernemerschap	3
Resultaten realiseren	5
Klantgericht/omgevingsgericht handelen	7
Organisatiesensitiviteit	9
Innoveren	11
Analysen & Besluitvorming	13
Adviesvaardigheden	14
Analysen	16
Strategisch handelen	18
Plannen en organiseren	20
Communicatie	22
Samenwerken	23
Sociale vaardigheden	25
Doelgericht communiceren	27
Onderhandelen	29
Persoonlijk gedrag en motivatie	31
Nauwkeurig werken	32
Initiatief nemen	34
Persoonlijk optreden	36
Professioneel handelen	38
Management en leidinggeven	40
Integraal managen	41
Coachend leidinggeven	43

## **Markt-/ en omgevingsgerichtheid**

- + **Ondernemerschap**
- + **Resultaten realiseren**
- + **Klantgerichtheid/omgevingsgericht opereren**
- + **Organisatiesensitiviteit**
- + **Innoveren**

**Markt- en omgevingsgerichtheid:** omvat de competenties die gericht zijn op het signaleren en benutten van kansen in de markt, anticiperen en ingaan op klantkwesties en het realiseren van klanttevredenheid en zakelijk voordeel.

## **Ondernemerschap**

### *Definitie*

001 Kansen in de markt en in het eigen werkveld signaleren, zowel voor bestaande als nieuwe producten en diensten en aangaan van gecalculeerde risico's teneinde zakelijk voordeel te behalen.

### *Ontwikkelingsstap I*

002 Bewaakt de voortgang in het eigen werkveld. Voelt zich verantwoordelijk voor en toont commitment om persoonlijke en organisatiedoelstellingen te verenigen.

Gedragsindicatoren:-

- (a) Is alert op mogelijkheden in de markt;
- (b) geeft kwaliteitsbewaking prioriteit;
- (c) verbetert rendement door kosten te reduceren en te bewaken en/of omzetvergroting te bewerkstelligen.

### *Ontwikkelingsstap II*

003 Signaleert (commerciële) kansen en speelt hierop in door de juiste mensen te informeren en in te schakelen. Gedragsindicatoren:-

- (a) Signaleert kansen op de markt en/of in het eigen werkveld voor uitbreiding van bestaande of voor nieuwe producten en diensten en reageert hier alert op;
- (b) Houdt rekening met en speelt in op sterktes en zwaktes van concurrenten.

### *Ontwikkelingsstap III*

004 Neemt actie bij veranderende wensen. Streeft ernaar doelstellingen te bereiken waarmee zowel op persoonlijk als organisatorisch vlak voordeel kan worden behaald.

Gedragsindicatoren:-

- (a) zoekt actief naar nieuwe markten, nieuwe klanten, producten en product/marktcombinaties;
- (b) speelt in op veranderende wensen en situaties in de markt;
- (c) neemt initiatief om (verkoop)kansen optimaal te benutten.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

005 Neemt beslissingen en weloverwogen ondernemingsrisico's, kiest doelstellingen of vergroot de invloed van de ter beschikking staande middelen zo, dat de prestatienorm van de organisatie wordt verhoogd. Gedragsindicatoren:-

- (a) neemt direct actie op de verschuivingen van behoefte van (interne) klanten en/of andere wijzigingen;
- (b) neemt gecalculeerde ondernemingsrisico's. Is daarbij gericht op het sluiten van en deal met beperking van risico's;
- (c) beoordeelt ondernemingsrisico's op verhoudingen tussen kosten en rendement, balans tussen kwantiteit en kwaliteit en rendement op korte en lange termijn.

## **Resultaten realiseren**

### *Definitie*

006 Helder voor ogen hebben van (gewenste) resultaten en deze planmatig vertalen naar concrete acties, zowel binnen het team als over de grenzen van het eigen team heen. Vooruitdenken, overzicht behouden en werkzaamheden systematisch uitvoeren.

### *Ontwikkelingsstap I*

007 Levert de afgesproken resultaten tijdig en volgens verwachting af.

Gedragsindicatoren:-

- (a) levert het werk af dat voldoet aan de afgesproken eisen;
- (b) houdt vol tot zijn/haar werk af is;
- (c) zorgt ervoor dat hij/zij de gestelde verwachtingen begrijpt;
- (d) komt afspraken na en meldt tijdig wanneer het afgesproken resultaat niet haalbaar is.

### *Ontwikkelingsstap II*

008 Bepaalt zelf mee welke resultaten hij/zij dient te behalen, maakt zich verantwoordelijk voor het gezamenlijk resultaat van het team of de afdeling en attendeert over de grenzen van het eigen team/afdeling heen. Gedragsindicatoren:-

- (a) levert resultaten en optimaliseert het werkproces;
- (b) blijft zelfstandig doorwerken bij tegenslag en gewijzigde omstandigheden;
- (c) Formuleert zelf mede duidelijke afspraken over welke resultaten hij/zij moet behalen;
- (d) Zoekt actief naar nieuwe mogelijkheden om resultaten te behalen.

### *Ontwikkelingsstap III*

009 Stelt ook voor anderen meetbare doelen en prioriteiten en beïnvloedt andere teams/afdelingen. Gedragsindicatoren:-

- (a) bewaakt tussentijds dat de te behalen resultaten tijdig zullen worden gerealiseerd;
- (b) stimuleert anderen om ook bij weerstand of tegenslag te zorgen voor het behalen van de afgesproken resultaten;
- (c) stelt afdelingsdoelstellingen voor en maakt afspraken met anderen over welke resultaten er wanneer dienen te worden behaald, zowel binnen als buiten het team;
- (d) zorgt ervoor dat mensen binnen de afdeling zorgen voor continue resultaatverbetering.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

- 010 Vertaalt organisatie/beleidsdoelstellingen op succesvolle wijze naar concrete acties, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Gedragsindicatoren:-
- (a) stemt de resultaten van organisatieonderdelen op elkaar af en zorgt ervoor dat deze bijdragen aan de realisatie van strategische doelen;
  - (b) stuurt ook bij tegenslag op resultaten;
  - (c) geeft duidelijke terugkoppeling over resultaten van de organisatie en heeft altijd overzicht over wat er binnen en buiten de organisatie gebeurt en bewaakt de samenhang met de werkomgeving;
  - (d) stimuleert velen bij de organisatie tot gedrag dat bijdraagt aan continue resultaatverbetering en beïnvloedt de externe condities voor de realisatie van de strategie.

## **Klantgericht/omgevingsgericht handelen**

### *Definitie*

011 Goed de behoeften en wensen van leden/verenigingen en sportorganisaties (intern en extern) kennen en/of in beeld brengen en daarop reageren naar tevredenheid. Zorg en toewijding laten zien om activiteiten te ontwikkelen en/of producten en diensten van hoge kwaliteit te leveren.

### *Ontwikkelingsstap I*

012 Verleent diensten volgens de gemaakte afspraken en procedures.

Gedragsindicatoren:-

- (a) is bereikbaar;;
- (b) behandelt iedereen met respect en neemt diens vragen serieus;
- (c) beantwoordt de vragen tijdig en geeft daarbij voldoende informatie;
- (d) maakt duidelijke afspraken en komt gemaakte afspraken na.

### *Ontwikkelingsstap II*

013 Neemt initiatieven om de dienstverlening in het algemeen te verbeteren.

Gedragsindicatoren:-

- (a) zoekt actief naar mogelijkheden om leden/verenigingen en sportorganisaties beter van dienst te zijn;
- (b) schakelt expertise van anderen in indien noodzakelijk.

### *Ontwikkelingsstap III*

014 Geeft advies over de best passende oplossingen voor hun specifieke problemen of vragen en verplaatst zich hierbij in de denkwereld van de klant/omgeving.

Gedragsindicatoren:-

- (a) denkt mee en draagt oplossingen aan;
- (b) herkent patronen in klachten en ontevredenheid;
- (c) doet voorstellen tot aanpassing van procedures en baseert deze op de behoefte van de klant/omgeving.



#### *Ontwikkelingsstap IV*

015 Houdt systematisch contact met klanten/de omgeving om te kunnen voorzien wat hun mogelijke behoeften in de toekomst zijn. Gedragsindicatoren:-

- (a) toont inlevingsvermogen en laat medeverantwoordelijkheidsgevoel zien, met het oog op het opbouwen en handhaven van een langdurige samenwerkingsrelatie;
- (b) wijst verbeteringsgebieden in de samenwerkingsrelatie aan;
- (c) herkent en ontwikkelt ondernemingsmogelijkheden, afgestemd op de behoefte van de klanten/omgeving.

## **Organisatiesensitiviteit**

### *Definitie*

016 Zicht hebben op belangen en krachtenvelden binnen de organisatie. Waarnemen van, aanpassen aan en handelen naar signalen, wensen en verwachtingen van mensen.

### *Ontwikkelingsstap I*

017 Stemt argumenten af op personen en past deze aan wanneer het gewenste doel niet wordt bereikt. Herkent de belangen van de ander en houdt hier rekening mee.

Gedragsindicatoren:-

- (a) behandelt op verzoek vertrouwelijke informatie als zodanig;
- (b) kent de formele structuur en belangen van de eigen afdeling, handelt naar de cultuur, strategie en de waarden van de organisatie.

### *Ontwikkelingsstap II*

018 Doorziet het communicatieniveau in gesprekken (interactie) en de behoefte en belangen van de ander, formuleert tactvol en verandert indien nodig van invloedstijl.

Gedragsindicatoren:-

- (a) herkent vertrouwelijke informatie zelfstandig en behandelt dit als zodanig;
- (b) kent zowel de formele als de informele structuur en belangen binnen de eigen afdeling of het eigen marktsegment.
- (c) Kent de (gewenste) marktpositie van de organisatie en machtsverhoudingen binnen de organisatie of afdeling.

### *Ontwikkelingsstap III*

019 Creëert draagvlak voor ideeën en initiatieven op basis van de organisatiedoelstellingen en de machtsverhoudingen binnen de organisatie.

Gedragsindicatoren:-

- (a) beheert vertrouwelijke informatie en blijft deze ook onder extreme druk afschermen voor anderen.
- (b) handelt op de juiste wijze naar de formele en informele structuur en de belangen binnen de eigen organisatie;
- (c) speelt in op belangen en reacties van de ander en kiest een passende invloedstijl.
- (d) Stuur op communicatie- (interactie) en gevoelsniveau.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

020 Ontwikkelt, op basis van inzicht in behoeften en belangen van anderen, vooraf een plan om anderen mee te krijgen. Legt hiertoe informele contacten in de organisatie en gaat samenwerkingsverbanden aan om de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

Gedragsindicatoren:-

- (a) zorgt ervoor dat de processen met een hoge risicogevoeligheid in de organisatie van elkaar gescheiden blijven;
- (b) levert op basis van de informele structuur en belangen een relevante bijdrage binnen de organisatie;
- (c) heeft een scherp inzicht in onderliggende cultuuraspecten en politiek.

## **Innoveren**

### *Definitie*

021 Komt met nieuwe en originele ideeën, signaleert nieuwe benaderingswijzen en maakt zich los van traditionele opvattingen. Kijkt buiten de kaders en grenzen van zijn/haar eigen organisatie, discipline, functie en vakgebied.

### *Ontwikkelingsstap I*

022 Staat open voor verandering van huidige werkmethoden. Is vindingrijk in het oplossen van problemen die zich in de dagelijkse werkzaamheden voordoen.

Gedragsindicatoren:-

- (a) bedenkt snel alternatieve oplossingen voor dagelijkse problemen;
- (b) past zich gemakkelijk aan bij veranderende omstandigheden en werkwijzen.

### *Ontwikkelingsstap II*

023 Bekijkt situaties vanuit verschillende invalshoeken. Draagt actief ideeën aan ten behoeve van het verbeteren van huidige werkmethoden, diensten en/of producten.

Gedragsindicatoren:-

- (a) bedenkt nieuwe ideeën om bestaande producten, diensten en processen te verbeteren;
- (b) onderzoekt en stelt de geschiktheid en kwaliteit van traditionele denkwijzen ter discussie.

### *Ontwikkelingsstap III*

024 Anticipeert op kansen in de markt. Draagt actief bij aan de ontwikkeling en introductie van up-to-date producten of diensten. Gedragsindicatoren:-

- (a) verbetert het functioneren van de organisatie/afdeling door nieuwe producten, diensten of werkprocessen te introduceren, uit te werken en te implementeren;
- (b) signaleert en blijft op de hoogte van de ontwikkelingen in de markt en neemt hierop actie;
- (c) stimuleert en motiveert medewerkers om nieuwe ideeën te ontwikkelen.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

025 Ontwikkelt en implementeert nieuwe strategieën en actieplannen om het functioneren van de organisatie in zijn geheel vooruit te brengen. Gedragsindicatoren:-

- (a) ontwikkelt vooruitstrevende en vernieuwende producten en diensten;
- (b) is bereid de status quo van de organisatie ter discussie te stellen;
- (c) is bereid om te experimenteren en hiervoor ruimte te creëren binnen de organisatie.

## **Analyseren & Besluitvorming**

+ Adviesvaardigheden

+ Analyseren

+ Strategisch handelen

+ Plannen en organiseren

**Analyseren & besluitvorming:** omvat de competenties die gericht zijn op het verzamelen en analyseren van gegevens, het innemen van standpunten en het wel overwegen van standpunten..

## **Adviesvaardigheden**

### *Definitie*

026 Met behulp van specifieke kennis, technieken en vaardigheden vraagstukken kunnen analyseren en verwoorden en een concrete of procesgerichte oplossing aanreiken die door de klant/omgeving (intern/extern) wordt geaccepteerd en gebruikt.

### *Ontwikkelingsstap I*

027 Kan met behulp van kennis en inzichten uit zijn/haar vakdiscipline vraagstukken identificeren, analyseren en oplossen. Gedragsindicatoren:-

- (a) formuleert het vraagstuk en plaatst het in een groter kader;
- (b) komt op basis van vakkennis en logisch redeneren tot een onderbouwde oplossing;
- (c) is in staat een relatie op te bouwen met de klant/omgeving en begrijpt de vraagstelling.

### *Ontwikkelingsstap II*

028 Gebruikt technieken en methodes om vraagstukken te identificeren, analyseren en op te lossen en stemt deze af op de situatie bij de klant. Gedragsindicatoren:-

- (a) stemt de vorm en diepgang van het advies af op de wensen van de klant/omgeving;
- (b) analyseert de vraagstukken met daarbij passende technieken en methodes;
- (c) presenteert de klant meerdere oplossingen en benoemt voor- en nadelen.

### *Ontwikkelingsstap III*

029 Geeft klanten op zo'n manier oplossingen voor hun vraagstukken dat ze de gegeven oplossingen niet alleen accepteren maar ook gaan toepassen.

Gedragsindicatoren:-

- (a) verzekert zich van draagvlak bij de klant bij de identificatie en analyse van het vraagstuk;
- (b) overtuigt de klant dat de oplossing aansluit bij zijn/haar doelstelling en visie;
- (c) ondersteunt de klant bij implementatie van de oplossing en geeft procesgerichte adviezen.

*Ontwikkelingsstap IV*

030 Is in staat om die oplossingen aan te reiken die niet alleen het antwoord zijn op het vraagstuk, maar ook op andere terreinen voor de klant een positief effect hebben.

Gedragsindicatoren:-

- (a) gebruikt kennis, technieken en methoden uit meerdere vakdisciplines;
- (b) betreft bij het vraagstuk ook aanverwante terreinen die voor de klant van belang zijn;
- (c) stelt zich op als deskundig klankbord voor de klant.



## **Analyseren**

### *Definitie*

031 Problemen of situaties onderkennen, deze opdelen in hoofd- en bijzaken, mogelijke oorzaken van vraagstukken en/of problemen identificeren en structuur aanbrengen om deze tijdig op te lossen en besluiten te kunnen nemen.

### *Ontwikkelingsstap I*

032 Herkent vraagstukken of probleemsituaties. Gedragsindicatoren:-

- (a) herkent patronen in situaties die zich voordoen;
- (b) identificeert en definieert de kern van de zaak;
- (c) legt verband tussen mogelijke oorzaken en gevolgen.

### *Ontwikkelingsstap II*

033 Herkent kernvraagstukken c.q. hoofdproblemen en de invloed hiervan op de situatie, maakt daarbij onderscheid tussen oorzaak en gevolg en stelt prioriteiten in de te nemen acties. Gedragsindicatoren:

- (a) houdt subjectieve en objectieve zaken gescheiden;
- (b) vormt zelf een beeld over de oorzaken en gevolgen;
- (c) kan een oordeel geven en onderbouwen;
- (d) stelt prioriteiten, zodat de meest urgente vraagstukken c.q. problemen op tijd worden opgelost.

### *Ontwikkelingsstap III*

034 Herleidt complexe verbanden tussen deelvraagstukken c.q. -problemen en integreert deze tot een geheel. Achterhaalt onderliggende oorzaken en herkent vooraf moeilijkheden c.q. hindernissen bij oplossingen. Gedragsindicatoren:-

- (a) herkent patronen in oorzaken en gevolgen van deelvraagstukken c.q. -problemen;
- (b) kan deelvraagstukken c.q. -problemen in algemene termen beschrijven en met elkaar in verband brengen;
- (c) zet technieken en instrumenten in om zaken te analyseren;
- (d) denkt na over alternatieve uitkomsten en richt zich pro-actief op onzekerheden.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

035 Kan kernvragen c.q. -problemen als geheel analyseren en de invloed hiervan op de organisatie en werksituatie beschrijven. Kan nieuwe situatie op een heldere en duidelijke manier inzichtelijk maken. Gedragsindicatoren:-

- (a) overziet de gevolgen voor de organisatie op korte en lange termijn;
- (b) legt logische verbanden tussen de kernvragen c.q. problemen en de doelstellingen van de organisatie;
- (c) doorgrondt onbekende of ongebruikelijke situaties vlot en identificeert een reeks van oplossingen.

## **Strategisch handelen**

### *Definitie*

036 Voorziet en houdt rekening met voortdurende ontwikkelingen binnen en buiten de eigen werksituatie, met het doel om het eigen gedrag in het werk daarop af te stemmen.

### *Ontwikkelingsstap I*

037 Laat zien dat de eigen manier van werken in overeenstemming is met het belang van de organisatie. Gedragsindicatoren:-

- (a) is op de hoogte van de doelstellingen van de organisatie, en handelt ernaar;
- (b) neemt initiatief om eigen werkwijze aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

### *Ontwikkelingsstap II*

038 Past zich aan, aan de langetermijnstrategie van de organisatie en vertaalt deze naar de eigen werkzaamheden. Gedragsindicatoren:-

- (a) ervaart overeenstemming tussen de eigen en afdelingsdoelstellingen en de bredere organisatiestrategie en handelt ernaar;
- (b) is goed geïnformeerd over de sociale, economische en demografische trends die impact hebben op de organisatie;
- (c) anticipeert op toekomstige behoeften.

### *Ontwikkelingsstap III*

039 Neemt initiatief om over de doelen van de organisatie te spreken en stemt af welke bijdragen het meest doelmatig zijn. Gedragsindicatoren:-

- (a) analyseert sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen;
- (b) stelt op basis van kritische succesfactoren een langetermijnbeleid op.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

040 Anticipeert op algemene trends in de maatschappij, vertaalt deze naar de eigen organisatie en ontwikkelt strategieën en plannen voor de organisatie.

Gedragsindicatoren:-

- (a) toont inzicht in de wijze waarop maatschappelijke trends (economische, sociale, culturele en demografische) inwerken op de sector in het algemeen en op de strategie van de organisatie in het bijzonder, om zo de toekomstige behoeften te kunnen beïnvloeden;
- (b) heeft overall visie en ontwikkelt toekomstplannen;
- (c) ontwikkelt nieuwe strategieën en de daarbij te voeren acties.

## **Plannen en organiseren**

### *Definitie*

041 Combineert en stelt prioriteiten in activiteiten en stimuleert en motiveert anderen om bepaalde doelstellingen te bereiken.

### *Ontwikkelingsstap I*

- 042 Deelt eigen tijd in en stelt daarbij duidelijk prioriteiten. Gedragsindicatoren:-
- (a) deelt aangeleverde werkzaamheden in naar urgentie en belangrijkheid;
  - (b) maakt, eventueel onder begeleiding, een inschatting van de tijd en middelen die nodig zijn;
  - (c) werkt efficiënt, verspilt geen tijd en middelen.

### *Ontwikkelingsstap II*

- 043 Stelt een duidelijke planning op en weegt af of activiteiten passen bij de doelstelling van het werk en bewaakt de voortgang. Gedragsindicatoren:-
- (a) bepaalt hoeveel tijd en middelen beschikbaar moeten worden gesteld;
  - (b) maakt een planning van de eigen werkzaamheden;
  - (c) stelt vast of de benodigde bijdrage van anderen kan worden geleverd;
  - (d) behoudt het overzicht van de verschillende activiteiten in de planning;
  - (e) anticipeert effectief op en beoordeelt de invloed van obstakels en veranderende omstandigheden. Plant stappen om ze op te lossen.

### *Ontwikkelingsstap III*

- 044 Zet planningen op met mijlpalen en meetmomenten en wijzigt deze waar nodig. Controleert eigen activiteiten en die van anderen, zodat doelen worden bereikt en controleert of planningen worden gehaald. Gedragsindicatoren:-
- (a) bepaalt vooraf deelresultaten voor verschillende fases en controleert de voortgang;
  - (b) bepaalt welke anderen een bijdrage moeten leveren en overlegt hierover;
  - (c) voert op basis van leerervaringen en veranderingen noodzakelijke aanpassingen door, evalueert en herdefinieert de doelstellingen;
  - (d) hanteert geplande activiteiten zodanig, dat aan de verplichtingen kan worden voldaan.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

045 Vertaalt beleid naar concrete werkzaamheden en doelen en stelt organisatorische prioriteiten en tijdslijnen vast. Gedragsindicatoren:-

- (a) stelt anderen in staat om meer controle te krijgen op de projectvoortgang en de resultaten;
- (b) stelt prioriteiten in de doelstellingen en werkzaamheden en behoudt, ook voor anderen, het overzicht;
- (c) coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen en die een lange doorlooptijd of gevolgen op lange termijn hebben;
- (d) werkt beleidsvoornemens uit tot uitvoeringsplannen.

## **Communicatie**

+ **Samenwerken**

+ **Sociale vaardigheden**

+ **Doelgericht communiceren**

+ **Onderhandelen**

**Communicatie:** omvat de competenties die betrekking hebben op onderlinge interactie, communicatie en sociale vaardigheden.

## **Samenwerken**

### *Definitie*

046 Gezamenlijk inzet plegen en verantwoordelijkheid delen om gemeenschappelijke doelen te behalen.

### *Ontwikkelingsstap I*

047 Levert de benodigde bijdrage aan de werkzaamheden die in teamverband of andere samenwerkingsvormen uitgevoerd worden. Gedragsindicatoren:-

- (a) deelt kennis, ervaring en informatie met anderen;
- (b) geeft eigen mening en opvattingen duidelijk weer;
- (c) komt afspraken na die door anderen in de groep gemaakt zijn;
- (d) toont betrokkenheid en denkt mee over oplossingen;
- (e) staat open voor feedback van anderen en leert hiervan.

### *Ontwikkelingsstap II*

048 Levert in teamverband of andere samenwerkingsvormen een actieve en stimulerende bijdrage. Gedragsindicatoren:-

- (a) toont zich verantwoordelijk voor het gezamenlijk te behalen resultaat;
- (b) biedt anderen in de samenwerking begeleiding en ondersteuning;
- (c) deelt eigen meningen en opvattingen met anderen, zodat deze een bijdrage leveren aan de te behalen resultaten en afgesproken doelen.

### *Ontwikkelingsstap III*

049 Stuurt (samen met de anderen) aan op het bereiken van gezamenlijke doelen door de samenwerking en de effectiviteit te stimuleren. Gedragsindicatoren:-

- (a) geeft persoonlijke feedback door opbouwende kritiek te geven op de bijdrage van anderen;
- (b) maakt hinderpalen en struikelblokken in de samenwerking bespreekbaar;
- (c) betreft anderen actief bij het gesprek;
- (d) ziet toe op een correcte procesgang en besluitvorming.



*Ontwikkelingsstap IV*

050 Laat zien oog te hebben voor groepsprocessen en geeft hierin sturing.

Gedragsindicatoren:-

- (a) gaat constructief om met onderlinge spanningen;
- (b) stelt regels voor de procesgang en besluitvorming;
- (c) draagt zorg voor de overlegstructuur.

## **Sociale vaardigheden**

### *Definitie*

051 Gaat passend en correct met anderen om, toont inlevingsvermogen en stelt zich zelfstandig en oplossingsgericht op.

### *Ontwikkelingsstap I*

052 Houdt rekening met behoeften en bezorgdheden die anderen uiten en verduidelijkt standpunten van de organisatie. Gedragsindicatoren:-

- (a) toont interesse in de zorgen en problemen van anderen;
- (b) let er op dat hij/zij anderen niet onnodig kwetst;
- (c) herkent de belangen en behoeften van de ander en houdt hier rekening mee in de communicatie.

### *Ontwikkelingsstap II*

053 Maakt, ook in gespannen situaties, een positieve indruk, wekt vertrouwen en kan een onderbouwde visie overdragen. Gedragsindicatoren:-

- (a) laat zien de ernst van de situatie te begrijpen;
- (b) stelt de ander op zijn/haar gemak, neemt de tijd, kiest een geschikte plaats en manier om te communiceren;
- (c) geeft duidelijkheid over het feit of hij/zij de situatie kan oplossen.

### *Ontwikkelingsstap III*

054 Kan snel anderen (individueen en groepen) inschatten aan de hand van wat ze zeggen en doen en neemt de houding aan die het best bij de situatie past. Houdt hierbij rekening met andermans belangen en kan problemen oplossen. Gedragsindicatoren:-

- (a) let goed op non-verbale signalen bij de ander en bij zichzelf;
- (b) reageert passend op het gedrag van de ander, laat zich niet meeslepen;
- (c) beantwoordt kritiek zonder persoonlijk zich aangevallen te voelen;
- (d) schat de reacties van de ander in en anticipeert daarop vanuit het gezichtspunt van de ander.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

- 055 Maakt gespannen situaties en conflicten (tussen individuen en groepen) snel beheersbaar en treedt zelfbewust en oplossingsgericht op. Gedragindicatoren:-
- (a) creëert coalities en allianties om de loop van de gebeurtenissen te beïnvloeden;
  - (b) stelt zich breed op de hoogte van de probleemsituatie en bepaalt vooraf welke houding het meest passend is;
  - (c) verkent welke onderdelen van het probleem niet ter zaken doen of snel opgelost kunnen worden;
  - (d) maakt, in overleg met de ander, een plan van aanpak en biedt ondersteuning.

## **Doelgericht communiceren**

### *Definitie*

056 Mondeling en schriftelijk op een effectieve en doelgerichte wijze informatie op een correcte en passende manier overdragen en stelt zich zelfstandig en oplossingsgericht op.

### *Ontwikkelingsstap I*

057 Brengt informatie op een gestructureerde en begrijpelijke manier over op lezers en of toehoorders. Vereenvoudigt complexe materie. Gedragsindicatoren:-

- (a) luistert en vraagt of informatie goed begrepen is;
- (b) zorgt voor duidelijkheid: stelt vragen, vat kort samen wat gezegd is, etc.;
- (c) brengt informatie op een nauwkeurig en goed te begrijpen wijze over.

### *Ontwikkelingsstap II*

058 Sluit in zijn/haar communicatie aan bij de behoefte van de lezer(s)/toehoorder(s),...  
Gedragsindicatoren:-

- (a) geeft andere meningen de ruimte;
- (b) draagt zorg voor tweezijdige communicatie door een mening te geven, feedback te vragen verduidelijkende vragen te stellen en vast te stellen of er begrip is;
- (c) stemt inhoud stijl en vorm van de informatie af op de lezer(s)/toehoorder(s);
- (d) geeft toepasselijke en voor de lezer/toehoorder herkenbare voorbeelden;
- (e) laat blijken oor te hebben voor de behoeften en belangen van de lezer(s)/toehoorder(s).

### *Ontwikkelingsstap III*

059 Maakt ingewikkelde zaken begrijpelijk voor anderen met verschillende achtergronden, en zorgt dat de communicatie tot resultaat leidt. Gedragsindicatoren:-

- (a) maakt complexe situaties/conflicten bespreekbaar beheersbaar;
- (b) stimuleert betrokkenheid van lezer(s)/toehoorder(s);
- (c) zet boodschappen in een bredere context, teneinde volledig begrip te creëren;
- (d) communiceert frequent en benut diverse uitlegmethode om een idee begrepen en geaccepteerd te krijgen.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

060 Draagt zorg voor een doelgerichte inzet van het middel communicatie binnen en buiten de organisatie. Gedragsindicatoren:-

- (a) moedigt anderen aan en ondersteunt anderen bij effectieve communicatie met collega's en klanten;
- (b) stemt de inzet van communicatiemiddelen af op de doelstellingen van de organisatie en de behoefte aan informatie;
- (c) weet in de informatievoorziening de juiste mensen en organisaties te betrekken.

## **Onderhandelen**

### *Definitie*

061 Anderen weten in te schatten en te overtuigen om tot een gunstig resultaat te komen.

### *Ontwikkelingsstap I*

062 Presenteert de eigen standpunten duidelijk en met zelfvertrouwen.

Gedragindicatoren:-

- (a) heeft inzicht in de mogelijke resultaten en de bijbehorende kosten;
- (b) kent eigen onderhandelingsruimte (minimaal te behalen resultaat, maximale kosten);
- (c) schat in of onderhandelingen tot resultaat kunnen leiden.

### *Ontwikkelingsstap II*

063 Stelt motieven en belangen vast en kan deze op een constructieve wijze ter discussie stellen. Gedragindicatoren:-

- (a) onderzoekt de behoeftes van de ander en stemt daar het eigen aanbod op af;
- (b) confronteert de ander met de haalbaarheid om zijn/haar behoeftes te vervullen;
- (c) overtuigt de ander dat hij/zij het meest gunstige resultaat boekt door op het aanbod in te gaan.

### *Ontwikkelingsstap III*

064 In staat om standpunten bij elkaar te brengen door alternatieve opties op tafel te brengen en te bespreken. Gedragindicatoren:-

- (a) legt de nadruk op punten waarop overeenstemming is;
- (b) stelt meerdere oplossingen voor en bespreekt voor- en nadelen voor beide partijen;
- (c) overtuigt de ander dat beide partijen water bij de wijn (moeten) doen.

*Ontwikkelingsstap IV*

065 Laat zien in situaties, waarbij de belangen en standpunten zeer sterk uiteenlopen, gunstige resultaten voor de organisatie te behalen. Gedragsindicatoren:-

- (a) heeft oog voor de continuïteit van de relatie met de ander;
- (b) deelt het onderhandelingsproces op in stappen waarop overeenstemming bereikt kan worden;
- (c) maakt gebruik van onderhandelingstactieken (bemiddelaar, wisselgeld, publiciteit, juridische actie etc.).

## **Persoonlijk gedrag en motivatie**

+ nauwkeurig werken

+ initiatief nemen

+ persoonlijk optreden

+ Professioneel handelen

**Persoonlijk gedrag en motivatie:** omvat de competenties die betrekking hebben op gedrag dat in sterke mate bepaald wordt door de persoonlijke geaardheid, instelling en motivatie van individuen.



## **Nauwkeurig werken**

### *Definitie*

066 Handelt stipt, accuraat en zorgvuldig, gericht op het voorkómen van fouten

### *Ontwikkelingsstap I*

067 Werkt volgens de geldende procedures en richtlijnen. Gedragsindicatoren:-  
(a) houdt orde: archiveert en gooit weg;  
(b) levert correcte en volledige output;  
(c) controleert het eigen werk op onvolkomenheden en laat het indien nodig door anderen controleren.

### *Ontwikkelingsstap II*

068 Betracht zorgvuldigheid en blijft ook onder tijdsdruk oog hebben voor details. Gedragsindicatoren:-  
(a) houdt het overzicht voor details;  
(b) herkent onvolkomenheden van zichzelf en anderen en zorgt voor verbetering;  
(c) heeft zicht op de accuratesse en de kwaliteit van het werk om te garanderen dat deze voldoen aan de vereiste normen en procedures.

### *Ontwikkelingsstap III*

069 Handelt op een nauwgezette en geordende wijze ondanks de druk van meerdere belangen. Gedragsindicatoren:-  
(a) structureert de uitvoering van activiteiten van zichzelf en anderen, zodanig dat niets over het hoofd wordt gezien;  
(b) stuurt anderen aan op de procedurele wijze van werken;  
(c) inventariseert de voor- en nadelen van wijzigingen van de procedures en draagt voorstellen aan ter verbetering van de werkprocessen.

*Ontwikkelingsstap IV*

- 070 Handelt in het werk als een perfectionist. Gedragsindicatoren:-
- (a) reduceert de onzekerheid in de uitvoering van activiteiten; ontwikkelt en verbetert procedures voor de wijze van werken;
  - (b) stelt zich onverstoort en secuur op onder druk van belangen, tijd of impact van mogelijke fouten;

## **Initiatief nemen**

### *Definitie*

071 Kansen en problemen in het werk signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten, handelen voordat iets wordt gevraagd en omdat omstandigheden tot actief dwingen.

### *Ontwikkelingsstap I*

072 Onderneemt actie wanneer de situatie daarom vraagt en waarschuwt anderen voor dreigende problemen. Gedragsindicatoren:-

- (a) informeert naar nieuwe mogelijkheden voor een eigen bijdrage wanneer hij/zij daar ruimte voor ziet en brengt verbetermogelijkheden onder de aandacht;
- (b) kijkt in het eigen werk vooruit en komt in actie als daar aanleiding toe is;
- (c) doet voorstellen ter verbetering van het eigen werk;
- (d) neemt binnen de eigen functie verantwoorde risico's.

### *Ontwikkelingsstap II*

073 Benut zelfstandig kansen en nieuwe mogelijkheden die zich voordoen, zoekt actief naar verbetermogelijkheden en neemt daarop actie. Gedragsindicatoren:-

- (a) stelt volledig uit zichzelf prioriteiten om het gewenste doel te bereiken;
- (b) is actief op zoek naar nieuwe kansen en staat vooraan om iets nieuws of origineels op te starten en legt snel en gemakkelijk contacten;
- (c) is strijdlustig en bereid tot het uiterste te gaan in termen van tijd en inspanning;
- (d) signaleert en grijpt kansen die buiten het eigen werkgebied vallen en neemt hierbij verantwoorde risico's.

### *Ontwikkelingsstap III*

074 Stimuleert anderen om zelfstandig actie te ondernemen om nieuwe kansen te benutten, is daarin ook zelf proactief. Gedragsindicatoren:-

- (a) staat open voor ongevroegde voorstellen vanuit de afdeling en beloont deze;
- (b) laat zaken in een team niet voortslepen, maar lost deze pro-actief op;
- (c) zoekt actief naar kansen om teamresultaten te verbeteren en onderneemt actie om deze te benutten;
- (d) stimuleert anderen om voorstellen te doen ter verbetering van et resultaat van het team;

- (e) bevordert dat men binnen de afdeling/het organisatieonderdeel verantwoorde risico's neemt.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

075 Identificeert en onderneemt actie om nieuwe kansen aan te grijpen door in de toekomst te kijken. Gedragsindicatoren:-

- (a) draagt eraan bij dat binnen de organisatie het zelfstandig nemen van initiatieven wordt beloond en neemt bij vitale kansen en mogelijkheden zichtbaar zelf het initiatief tot actie;
- (b) staat open voor ongevraagde voorstellen vanuit de organisatie;
- (c) stimuleert afdelingen om alert te zijn op signalen en actief op signalen te reageren;
- (d) zorgt dat belangrijke kansen voor de organisatie door de verantwoorde afdelingen worden opgepakt;
- (e) bevordert dat men binnen de afdeling(en) verantwoorde risico's neemt.

## **Persoonlijk optreden**

### *Definitie*

076 Een goede vertrouwenwekkende eerste indruk maken op anderen en deze indruk weten te handhaven.

### *Ontwikkelingsstap I*

077 Heeft en toont impact op anderen door een zelfverzekerde manier van optreden te hanteren die bij de situatie past. Gedragsindicatoren:-

- (a) presenteert zichzelf zelfverzekerd;
- (b) benadert anderen op een open en vriendelijke manier;
- (c) ziet zichzelf als capabel en effectief;
- (d) maakt een positieve indruk op anderen;
- (e) hanteert een voor de situatie of persoon passende stijl van communiceren.

### *Ontwikkelingsstap II*

078 Draagt eigen ideeën en meningen uit, boeit anderen door aanstekelijke enthousiasme en het doel van acceptabele, onafhankelijke uitspraken.

Gedragsindicatoren:-

- (a) spreekt bij het uitdragen van ideeën met overtuigingskracht, invloed en enthousiasme en houdt hiermee de aandacht vast van de ander;
- (b) heeft inzicht in zijn/haar bevoegdheden, neemt gemakkelijk actie en neemt onafhankelijke beslissingen;
- (c) bespreekt meerdere aspecten van een onderwerp in een levendig gepresenteerde samenhang.

### *Ontwikkelingsstap III*

079 Stimuleert anderen in de directe werkomgeving tot het boeien en beïnvloeden van anderen, mede door het vertonen van voorbeeldgedrag. Gedragsindicatoren:-

- (a) benoemt opvallende zaken aan de wijze waarop een medewerker/collega zichzelf presenteert en geeft suggesties hoe dit verbeterd kan worden;
- (b) houdt de aandacht van anderen in zijn/haar werkomgeving vast door de manier waarop hij/zij iets vertelt;
- (c) beïnvloedt door zijn/haar krachtige, zelfverzekerde manier van optreden beslissingen en denkbeelden van anderen in zijn/haar omgeving;
- (d) trekt door zijn/haar manier van optreden snel de aandacht van verschillende gesprekspartners.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

080 Inspireert en faciliteert anderen ook buiten de directe werkomgeving tot het goed presenteren van de organisatie of het onderdeel, mede door het vertonen van voorbeeldgedrag. Gedragsindicatoren:-

- (a) draagt uit dat hij/zij het van belang vindt dat medewerkers de organisatie 'naar buiten toe' op een goede, drachtige manier presenteren;
- (b) beïnvloedt door zijn/haar krachtige, zelfstandige manier van optreden denkbeelden van anderen binnen de organisatie;
- (c) presenteert zijn/haar ideeën op een wijze die bij anderen in de organisatie vertrouwen wekt en professioneel overkomt.

## **Professioneel handelen**

### *Definitie*

081 Voor de functie vereiste goede en actuele vakmatige kennis, vaardigheden en attitude zo gebruiken dat collega's en leden/verenigingen en sportorganisaties effectief geholpen kunnen worden.

### *Ontwikkelingsstap I*

082 Bezit de benodigde kennis en vaardigheden voor zijn/haar vakgebied en gebruikt deze in het eigen werk. Gedragsindicatoren:-

- (a) voert zijn/haar functie zelfstandig uit en heeft hiervoor voldoende kennis en vaardigheden;
- (b) is bereid om kennis en vaardigheden te verbeteren;
- (c) kent de eigen grenzen: vraagt bij te moeilijke problemen tijdig om hulp.

### *Ontwikkelingsstap II*

083 Zoekt naar mogelijkheden binnen en buiten de eigen werksituatie om zijn/haar kennis en vaardigheden doelgericht en doelmatig te kunnen toepassen.

Gedragsindicatoren:-

- (a) draagt (on)gevraagd kennis en vaardigheden over;
- (b) vraagt naar feedback;
- (c) zoekt naar mogelijkheden om zichzelf doelgericht te ontwikkelen.

### *Ontwikkelingsstap III*

084 Leert op eigen initiatief kennis en vaardigheden uit het eigen vakgebied bij, en zorgt dat die zowel binnen als buiten het eigen werkteerrein doelmatig gebruikt kunnen worden. Gedragsindicatoren:-

- (a) heeft een eigen netwerk en gebruikt eigen netwerk en middelen om kennis en vaardigheden op peil te houden;
- (b) draagt uit eigen vakgebied nieuwe toepassingen aan;
- (c) is creatief in het bedenken van oplossingen.

#### *Ontwikkelingsstap IV*

085 Werkt op eigen initiatief aan het verbreden van kennis en vaardigheden op terreinen buiten het eigen directe vakgebied, die van belang zijn voor het bereiken van resultaten; Gedragsindicatoren:-

(a) legt verbanden tussen vakgebieden om oplossingen te leveren; ziet waar de organisatie behoefte aan heeft en onderkent tekortkomingen in eigen ontwikkeling.



## **Management en leidinggeven**

+ **Integraal managen**

+ **coachend leidinggeven**

**Management en leidinggeven:** omvat de competenties die betrekking hebben op gedrag dat gericht is op het sturen, motiveren en ontwikkelen van mensen, zowel op inhoudelijk al procesniveau.

## **Integraal managen**

### *Definitie*

086 Doelgericht en doelmatig verwerven, beheren en inzetten van mensen, geld en (technische) hulpmiddelen met het oog op de afgesproken en te realiseren resultaten.

### *Ontwikkelingsstap I*

087 Zet mensen, geld en/of hulpmiddelen doelgericht en doelmatig in binnen de eisen die de werksituatie stelt. Gedragsindicatoren:-

- (a) ziet toe op het bereiken van resultaten;
- (b) houdt bij het stellen van doelen rekening met de benodigde inzet van middelen;
- (c) zorgt voor een goed werkende combinatie van inzet van mensen, geld en technische hulpmiddelen.

### *Ontwikkelingsstap II*

088 Plant vooraf de manier waarop hij/zij de beschikbare hulpmiddelen (mensen, geld e.d.) wil inzetten en voert dit vervolgens doelgericht en doelmatig uit.

Gedragsindicatoren:-

- (a) beheert de middelen, inclusief kosten en baten en legt hierover verantwoording af;
- (b) weegt de verschillende doelstellingen af bij het nemen van een beslissing binnen gestelde kaders;
- (c) ziet er op toe dat middelen optimaal ingezet worden, grijpt in bij ondoelmatigheden.

### *Ontwikkelingsstap III*

089 Maakt keuzes bij het verkrijgen en inzetten van mensen, geld en technische hulpmiddelen om daarmee optimale resultaten te behalen. Gedragsindicatoren:-

- (a) deelt eigen tijd en hulpmiddelen en die van anderen in;
- (b) stelt prioriteiten en bouwt mijlpalen en controlemomenten in;
- (c) maakt een afweging van de mogelijkheden om de middelen effectiever in te zetten (zelf doen dan wel uitbesteden, technische oplossingen, etc.).

#### *Ontwikkelingsstap IV*

090 Ontwikkelt en coördineert initiatieven voor het verkrijgen en inzetten van “middelen” (personeel en overige hulpmiddelen zoals automatisering) , zodat niet alleen nu, maar ook in de toekomst doelgericht en doelmatig gewerkt kan worden.

Gedragsindicatoren:-

- (a) werkt visie en doelstellingen uit tot een integraal plan van aanpak voor de langere termijn;
- (b) ontwikkelt of implementeert nieuwe werkwijzen en toepassingen, waarbij middelen doelgerichter en doelmatiger ingezet worden.

## **Coachend leidinggeven**

091 Stuur zodanig aan, dat de vaardigheden en talenten van anderen worden ontwikkeld en verbeterd.

### *Ontwikkelingsstap I*

092 Leert anderen om op een doelmatige manier een doelgerichte bijdrage te leveren.

Gedragsindicatoren:-

- (a) toont voorbeeldgedrag;
- (b) zorgt voor begeleiding en ondersteuning;
- (c) zorgt voor een duidelijke taak- en werkverdeling en voldoende werkmiddelen.

### *Ontwikkelingsstap II*

093 Beweegt anderen actief tot het leveren van een doelgerichte bijdrage aan het resultaat en ondersteunt de ontwikkeling van de ander. Gedragsindicatoren:-

- (a) confronteert en corrigeert bij slecht functioneren, prijst bij goed functioneren;
- (b) geeft medewerkers zelfstandigheid en delegeert.

### *Ontwikkelingsstap III*

094 Ondersteunt individuele medewerkers bij hun ontwikkeling door het creëren van leermogelijkheden en het bieden van uitdagingen die hierbij aansluiten.

Gedragsindicatoren:-

- (a) stimuleert medewerkers tot verdere ontwikkeling van kennis en vaardigheden;
- (b) stelt op grond van kwaliteiten individuele doelen voor medewerkers;
- (c) zorgt ervoor dat ontwikkelingsplannen een uitdaging vormen en continue professionele groei als resultaat hebben.

### *Ontwikkelingsstap IV*

095 Bewaakt de professionele groei van medewerkers en stelt plannen op om deze groei te bevorderen. Gedragsindicatoren:-

- (a) creëert een cultuur waarin medewerkers verdere ontwikkeling nastreven; stimuleert de verdere ontwikkeling van de medewerkers.