

# Voorwoord

## Competentiereisgids

UWV vormt een fundament in de samenleving, waarop mensen terug kunnen vallen die dat nodig hebben. Dat stelt hoge eisen aan onze dienstverlening. Dat zijn geen statische eisen, ze zijn afhankelijk van de maatschappelijke ontwikkelingen en daarmee aan verandering onderhevig. Je zou kunnen zeggen dat we daar bij nooit stilstaan, maar continu onderweg zijn.

Dat betekent dat we zelf ook flexibel moeten zijn. UWV geeft iedereen de ruimte en het mandaat om binnen de vastgestelde kaders zelf keuzes te kunnen maken, in het belang van de klant. Die manier van werken komt niet alleen voort uit de wens om een interessante werkomgeving te creëren, maar is ook pure noodzaak om te kunnen inspelen op de veranderende samenleving. Het is een werkwijze die wat van je vraagt. Je moet bereid zijn zekerheden los te laten en open te staan voor zaken die buiten je eigen domein spelen.

Je kunt dus zeggen dat niet alleen de wereld om ons heen voortdurend onderweg is, maar ook wijzelf. Alle veranderingen waar we mee te maken hebben, vormen een uitdaging om te groeien. Je ontwikkelpad bij UWV houdt dan ook nooit op. Het mooie van reizen is namelijk dat je, eenmaal op je bestemming, altijd snel weer gaat nadenken over je volgende reis. Steeds weer opnieuw kun je een bestemming kiezen en samen met anderen de route uitstippelen om daar te komen. Al reizend professionaliseren we ons en verbeteren we onze dienstverlening.

We leren en ontwikkelen met elkaar, ieder op zijn eigen manier. In deze gids vind je veel handreikingen, tips en vragen die je jezelf kunt stellen. Haal eruit wat voor jou van toepassing is. De reiziger in dit boek is een 'hij', maar we doelen op iedereen. Man of vrouw, net gestart of al jaren in dienst bij UWV. De een zal zelfstandig de gids als leidraad kunnen gebruiken, een ander heeft daarbij wat meer ondersteuning nodig.

Aan jou doe ik de oproep om samen met je manager vast te stellen waarop je de komende periode aangesproken kunt en wilt worden. Samen kies je de competenties waar je de komende tijd aan gaat werken en samen bepaal je de route die je af gaat leggen. Wat voor een reiziger je ook bent, UWV staat voor je klaar om je te helpen bij het ontwikkelen van je competenties.

Ik wens je een goede reis!  
Jacques Hylkema

# Inhoud

## Deel I - Reisplanning

<b>(1) Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Competentiemanagement binnen UWW	6
1.2 Wat betekent competentie management in de praktijk?	7
<b>(2) Hoe gebruik je deze reisgids?</b>	<b>8</b>
2.1 Stappenplan voor het ontwikkelen van competenties	8
2.2 Het Competentiemodel: wat is dat eigenlijk?	10

## Deel II - Competentiemodel UWW

<b>(3) Het competentieraamwerk</b>	<b>12</b>
<b>(4) Competentiemodel UWW</b>	<b>13</b>
<b>Domein 1: Management en leidinggeven</b>	<b>14</b>
1. Coachen	16
2. Delegeren	18
3. Groepsgericht leidinggeven	20
4. Leidinggeven	22
5. Plannen en organiseren	24
6. Voortgangsbewaking	26
<b>Domein 2: Ondernemen</b>	<b>28</b>
7. Klantgerichtheid	30
8. Marktgerichtheid	32
9. Netwerken	34
10. Ondernemerschap	36

<b>Domein 3: Analyse en besluitvorming</b>	<b>38</b>	<b>Domein 6: Motivatie</b>	<b>92</b>
11. Besluitvaardigheid	40	35. Ambitie	94
12. Creativiteit	42	36. Discipline	96
13. Leervermogen	44	37. Initiatief	98
14. Omgevingsbewustzijn	46	38. Integriteit	100
15. Oordeelsvorming	48	39. Inzet	102
16. Organisatiesensitiviteit	50	40. Kwaliteitsgerichtheid	104
17. Organiseren van eigen werk	52	41. Motiveren/Stimuleren	106
18. Probleemanalyse	54	42. Organisatieloyaliteit	108
19. Visie	56	43. Resultaatgerichtheid	110
		44. Zelfontwikkeling	112
<b>Domein 4: Communicatie</b>	<b>58</b>		
20. Impact	60	<b>Deel III - Extra informatie</b>	
21. Luisteren	62		
22. Mondelinge communicatie	64	<b>(5) De HRM-cyclus</b>	<b>114</b>
23. Mondelinge presentatie	66	5.1 SMART-methode bij het maken van afspraken	114
24. Onderhandelen	68	5.2 Waarover worden afspraken gemaakt	114
25. Overtuigingskracht	70	5.3 Het start-, functionerings- en ontwikkelgesprek	114
26. Samenwerken	72	5.4 Het beoordelingsgesprek	115
27. Schriftelijke communicatie	74	5.5 Verschil tussen de gesprekken	115
28. Sensitiviteit	76		
29. Sociabiliteit	78	<b>(6) Deze reisgids voor jou als manager</b>	<b>116</b>
		6.1 Sturen en beoordelen op gedrag en resultaat	116
<b>Domein 5: Persoonlijk gedrag</b>	<b>80</b>	6.1.1 Het vertrekpunt	116
30. Aanpassingsvermogen	82	6.1.2 Sturen en beoordelen op basis van feiten	117
31. Flexibel gedrag	84		
32. Onafhankelijkheid	86	<b>(7) Deze reisgids voor jou als HRM-adviseur</b>	<b>118</b>
33. Stressbestendigheid	88		
34. Vasthoudendheid	90	<b>(8) Begrippenlijst</b>	<b>120</b>

# Deel I - Reisplanning

## 1. Inleiding

Deze reisgids heeft tot doel om zowel medewerkers als managers en HRM-adviseurs binnen UWW een handzame en praktische ondersteuning te bieden bij het sturen op en het ontwikkelen van competenties.

Haal de nodige informatie uit deze reisgids, ...praat erover, ...leer ervan, ...maak er aantekeningen in. Kortom: gebruik deze reisgids als leidraad bij het kiezen van je bestemming(en) en het uitstippelen van de route om die bestemming te bereiken!

### 1.1 Competentiemanagement binnen UWW

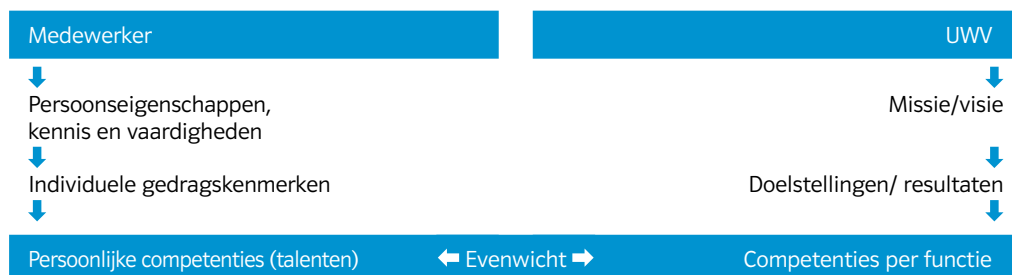
De juiste mensen op de juiste plaats, waarbij talenten maximaal worden benut om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Dat is in een notendop het ultieme doel van competentie management. Wanneer iemand plezier heeft in zijn werk en daarbij competenties gebruikt die bij zijn persoonlijkheid passen, zal men vaak over deze persoon zeggen dat hij talent heeft! Competenties helpen om talent op te sporen en te ontwikkelen. Ook worden competenties weleens een 'draaiwiel' van de HRM-cyclus genoemd. Met de HRM-cyclus bedoelen we de jaarlijks terugkerende gesprekken tussen jou en jouw manager. Verder in deze reisgids staat meer informatie over soorten gesprekken. Veel organisaties zien het nut in van competentie management. UWW heeft er ook voor gekozen om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken door het sturen op gedrag en resultaat en door het

maximaal benutten van talenten. Op deze manier wordt een relatie gelegd tussen de ambitie van organisatie en het menselijk potentieel.

Op basis van haar opdracht en de maatschappij heeft UWW een missie en een hieraan gerelateerde visie geformuleerd. De visie geeft weer hoe we in de komende jaren de missie willen verwezenlijken. In het verlengde hiervan zijn (per bedrijfs onderdeel) de te behalen doelstellingen en resultaten vastgesteld. Tevens zijn per functie de belangrijkste competenties vastgesteld, die nodig zijn om deze resultaten te behalen. Deze competenties zijn vastgelegd in de functieprofielen.

Competenties komen tot uitdrukking in waarneembaar en effectief gedrag. Door dit gedrag te vertonen lever je een bijdrage aan de te bereiken resultaten. Competenties worden gevormd door een bundeling van specifieke kennis, kunde en vaardigheden. Sommige competenties heb je van nature, voor andere moet je hard werken. De ene competentie kun je makkelijker ontwikkelen dan de andere. De mate waarin je een competentie makkelijk kunt ontwikkelen hangt af van je persoonlijkheid, je talenten en de competenties waarover je al beschikt.

In onderstaand figuur is de samenhang tussen je persoonlijke competenties en de door UWW gewenste competenties schematisch weergegeven.



Door middel van competentie management willen we ervoor zorgen dat functies worden uitgevoerd door medewerkers die de juiste gedragskenmerken vertonen en het juiste talent hebben. Deze reisgids moet je in dat licht vooral zien als een 'ontwikkelje-talent-toolkit' en veel minder als een 'repareerje-zwakke-toolkit'. Misschien heb je als medewerker de ambitie om een andere functie te gaan vervullen. Kijk dan of je competenties die voor die functie gewenst of vereist zijn (verder) kunt ontwikkelen. De juiste medewerker op de juiste plek, dat is het motto.

### 1.2 Wat betekent competentie management in de praktijk?

Deze reisgids is geen boek om van A tot Z door te lezen. Het is een naslagwerk, waarin gerichte informatie te vinden is over de competenties, die voor jou, je manager en HRM-adviseurs van belang zijn. Binnen UWW gebruiken we één competentietaal die bestaat uit 44 competenties. Aan elke competentie hebben we een speciaal voor UWW toepasselijke definitie gegeven en per competentie zijn gedragsvoorbeelden opgenomen. Drie competenties - Samenwerken, Resultaatgerichtheid en Klantgerichtheid - zijn van belang voor iedereen die binnen UWW werkt en worden daarom de bedrijfscompetenties genoemd. Competentiemanagement wordt vooral gebruikt bij werving en selectie en binnen de HRM-cyclus. Tijdens het werving- en selectieproces wordt bij kandidaten beoordeeld in hoeverre ze aan het gevraagde functieprofiel voldoen en in hoeverre de eventueel missende eigenschappen op korte termijn te ontwikkelen zijn.

Daarnaast worden in de HRM-cyclus (zie hoofdstuk 5) met medewerkers afspraken gemaakt (naast de kwalitatieve en kwantitatieve productieafspraken) over het gewenste gedrag, op basis van relevante competenties. Het is raadzaam dat jij en je manager de gedragsvoorbeelden van deze competenties duidelijk 'doorvertalen' naar concrete voorbeelden van gewenst gedrag die passend zijn voor jou, in jouw werksituatie. Zo werk je aan duidelijkheid bij afspraken over het gewenste gedrag en transparantie bij de uiteindelijke beoordeling. In deze reisgids vind je hiervoor de nodige handvatten.

Het succes van UWW wordt in belangrijke mate bepaald door jouw competenties. We kunnen, onder andere op basis van het al dan niet waarnemen van gedrag dat samenhangt met competenties, zien of je wel of niet succesvol je functie vervult. Het is om die reden belangrijk dat je je competenties verder ontwikkelt. Echter niet alleen om beter te functioneren binnen UWW, maar ook voor zelfontwikkeling. Als je voor je huidige functie of voor een gewenste toekomstige functie bepaalde competenties verder wilt ontwikkelen, dan kun je hiervoor ook specifieke ontwikkelafspraken maken.

Voor al deze situaties worden in deze reisgids per competentie houvast en tips gegeven. De toepassing van deze tips kan een positief effect hebben op jou als medewerker. Daarnaast staan er ook voor managers en HRM-adviseurs veel aanwijzingen en adviezen in deze reisgids.

## 2. Hoe gebruik je deze reisgids?

Succesvol gedrag van een individuele medewerker draagt bij aan succesvol functioneren van UWV als geheel. Maar hoe kunnen we enerzijds vastleggen wat succesvol functioneren is en anderzijds het functioneren objectief beoordelen? Om deze vragen te beantwoorden, hebben we met elkaar afgesproken een aantal criteria en definities te beschrijven. In hoofdstuk 8 staat een aantal begrippen opgenomen. Belangrijk is dat iedereen binnen UWV deze begrippen en criteria gebruikt. Een van deze criteria is het zogenaamde Competentiemodel, deel II van deze reisgids is hieraan gewijd. In paragraaf 2.2 wordt hierover meer uitleg gegeven. Wanneer de tips uit het Competentiemodel effectief worden gebruikt, heeft iedereen er baat bij.

Deze reisgids geeft jou als medewerker:

- Een goed beeld van de betekenis van de competenties die we bij UWV gebruiken en het gedrag waaruit blijkt dat je over een bepaalde competentie beschikt.
- Tips voor het ontwikkelen van competenties.
- Inzicht in de wijze waarop je ondersteuning kunt krijgen bij de ontwikkeling van competenties. Met dit inzicht kun je met je manager in gesprek gaan over zijn ondersteuning.
- Hulp ter voorbereiding op jouw functioneringsgesprek, zodat je weet wat er van je verwacht wordt. Nog belangrijker is dat je in het gesprek kunt aangeven wat je wilt ontwikkelen en wat je daarvoor nodig hebt.
- Hulp ter voorbereiding op sollicitaties. Met behulp van deze reisgids kun je de vereiste competenties opzoeken. Zo krijg je een goed beeld van wat er van je gevraagd wordt en of de functie bij je past. Vervolgens kun je je goed voorbereiden op het gesprek door voorbeelden te bedenken uit je eigen werk, waaruit blijkt dat je beschikt over de competenties. De gedragsvoorbeelden bij elke competentie in deze reisgids dienen hierbij als hulpmiddel.

- Informatie over de inhoud van de competenties voor het samenstellen van je persoonlijk portfolio. Je kunt met behulp van de gedragsvoorbeelden en de uitleg bij de competenties aangeven hoe jij je in de praktijk ontwikkeld hebt.
- Inzicht in de competenties die goed bij je passen. Waar ligt jouw talent? Vervolgens kun je onderzoeken voor welke functies je deze competenties nodig hebt. Als je weet welke functies aansluiten bij jouw talenten, dan kun je de ontwikkelkoers naar een gewenste functie bepalen.

De competenties waarover je beschikt, hebben een groot effect op hoe je je werk ervaart. In je ontwikkelproces sta je er gelukkig niet alleen voor. Je manager is jouw gesprekspartner in je ontwikkelproces en HRM-adviseurs kunnen jou en je manager helpen bij specifieke vragen. Uiteindelijk ben je wel zelf verantwoordelijk voor je ontwikkelproces!

### 2.1 Stappenplan voor het ontwikkelen van competenties

Voordat je een bestemming gaat kiezen, is het belangrijk te weten dat UWV een organisatie is waar leren en ontwikkelen centraal staan. Het verder ontwikkelen van je competenties helpt je je talenten te ontdekken en te gebruiken. Wanneer je weet welke talenten je hebt en wat jouw werk van je vraagt, kun je beter een inschatting maken van wat je al in 'huis' hebt en wat je nog nodig hebt om in je werk optimaal te functioneren. Op intranet vind je meer informatie over de faciliteiten op dit gebied. Een van de faciliteiten is deze reisgids.

We leggen hier uit welke vier stappen je kunt doorlopen bij het ontwikkelen van je competenties. Deze stappen zullen niet altijd precies in deze volgorde gezet (kunnen) worden. Soms ontdek je tussentijds een nieuw ontwikkelpunt of kom je

halverwege tot het inzicht dat de ingeslagen weg moet worden bijgesteld. Het werken aan je eigen ontwikkeling is hoe dan ook een permanent en cyclisch proces. Kies de stappen die bij jou en jouw situatie passen en ga aan de slag!

#### Stap 1: Wat wil ik ontwikkelen?

Bedenk welke competenties je (verder) wilt ontwikkelen en waarom. Je kunt competenties waar je (van nature) al over beschikt verder ontwikkelen, maar je kunt er ook voor kiezen om je minder sterke punten te verbeteren, of met andere competenties te compenseren. Ook is er de mogelijkheid een competentie verder te ontwikkelen die bij je huidige functie hoort of te kiezen voor de ontwikkeling van een competentie die bij een toekomstige functie hoort. Wat je ook kiest, het is belangrijk dat je een duidelijk doel voor ogen hebt. In deze reisgids vind je onder 'tips voor de reiziger' adviezen hoe je de ontwikkeling in gang kunt zetten. Ook je manager en HRM-adviseur kunnen je helpen bij het maken van een keuze. In deze reisgids staat steeds beschreven met welke andere competenties een bepaalde competentie samenhangt. Wanneer je meer inzicht hebt in de raakvlakken, is het eenvoudiger vast te stellen waarop je je moet richten.

#### Stap 2: Kan ik die competentie ontwikkelen?

Niet onbelangrijk is in hoeverre de gekozen competentie ontwikkelbaar is. Niet alle competenties zijn even makkelijk te ontwikkelen. Wanneer je weet waaraan je wilt werken, kun je onderzoeken hoe hoog je de lat wilt leggen. Vraag jezelf af wat voor jou realistische doelstellingen zijn. Het ontwikkelen van een competentie gaat makkelijker als deze competentie bij je persoonlijkheid past. Als dat niet direct het geval is, wil dat nog niet zeggen dat het onmogelijk is. De mate waarin een competentie ontwikkeld kan worden, staat bij elke competentie beschreven in het Competentiemodel (deel II) onder het kopje 'bijzonderheden'. Bepaal samen met je manager welke competentie past in je huidige ontwikkeling en stel vast of het ontwikkelen van deze competentie voor jou haalbaar is. Blijf kritisch, ook met betrekking tot de haalbaarheid.

In het loopbaancentrum zijn voldoende hulpmiddelen beschikbaar die je kunnen helpen bij het vaststellen van de competentie(s) die goed bij jou passen. Competenties houden vaak onderling verband met elkaar. Ook dit staat per competentie vermeld onder 'bijzonderheden' in het Competentiemodel (deel II). Je kunt samen met je manager proberen een vertaalslag te maken naar je persoonlijkheid. De HRM-adviseur kan worden ingeschakeld wanneer zijn expertise nodig is.

#### Stap 3: Hoe te ontwikkelen?

Wanneer je een ontwikkeltraject wilt starten, is het van belang om niet alleen het doel, maar ook de weg ernaar toe helder in beeld te brengen. Maak daarom met je manager afspraken over de weg die je gaat bewandelen en de mijlpalen die je op die weg wilt behalen. Deze reisgids, je manager en de HRM-adviseur kunnen je helpen de juiste weg te vinden. Er staan ontwikkeltips in de reisgids waar de nadruk ligt op leren door te doen en te oefenen. Daarnaast zijn er tips waarbij de nadruk ligt op leren via het observeren van anderen en nadenken over jezelf. Dit kan bijvoorbeeld door feedback aan anderen te vragen over je competenties. Welke methode het beste bij jou past, beslis je zelf, omdat je rekening houdt met je leerstijl.

#### Stap 4: Evalueren

Als je een competentie wilt ontwikkelen, wil je na verloop van tijd ook weten of dat is gelukt. Het gaat hierbij over het zichtbare gedrag; behaalde diploma's spelen een ondergeschikte rol. Tijdens de evaluatie wordt de vraag beantwoord of de gedragsvoorbeelden, zoals besproken in stap 1, zichtbaar zijn en of je vooruitgang boekt. Deze vragen kun je beantwoorden door regelmatig feedback te vragen aan mensen in je (directe) omgeving. Door gesprekken met anderen en door zelfreflectie wordt steeds duidelijker waar je staat, wat je nog kunt ontwikkelen en wat je daarvoor eventueel nog nodig hebt.

## 2.2 Hoe worden de competenties beschreven?

Deel II van deze reisgids is volledig gewijd aan het zogenaamde Competentiemodel. Het Competentiemodel is een samenhangend geheel van verschillende elementen, dat het sturen en ontwikkelen op competenties mogelijk maakt.

De beschrijving van een competentie kent steeds de volgende elementen:

- Competentiernaam
- Definitie
- Gedragsvoorbeelden
- Wijsheden onderweg
- Bijzonderheden
- To do-tips
- Hoe kom je op deze bestemming
- Tips voor de reiziger
- Tips voor de gids
- Checklist
- Deze bestemming past bij...

Hieronder wordt uitgelegd wat we met ieder element bedoelen en wat de toegevoegde waarde van elk element is.

### 1. De competentienaam

Elke competentie heeft een naam, bijvoorbeeld 'resultaatgerichtheid'.

### 2. Definitie

Per competentie is een definitie opgenomen. In het voorbeeld van de competentie resultaatgerichtheid luidt deze: 'Het actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.' Het is belangrijk dat zowel jij, je manager als de HRM-adviseurs zich houden aan de definities, zoals omschreven in deze reisgids. Een definitie helpt je je eigen interpretatie los te laten en samen met anderen dezelfde definitie te gebruiken. Alle definities staan vast en vormen de competentietaal binnen het Competentiemodel. Van groot belang is dat we samen altijd de afgesproken competentietaal gebruiken om een Babylonische spraakverwarring te voorkomen.

### 3. Gedragsvoorbeelden

Binnen UWW hebben we afgesproken dat in iedere functie specifiek gedrag wordt verwacht om optimaal te functioneren. Dit specifieke gedrag is afhankelijk van de te behalen resultaten van de functie. Eén van de hulpmiddelen om tot afspraken over gedrag te komen, zijn de zogenaamde gedragsvoorbeelden. Op het intranet van UWW is een overzicht opgenomen van de binnen UWW te gebruiken generieke gedragsvoorbeelden. De gedragsvoorbeelden zijn geordend naar vier soorten: reactief, proactief, voorbeeldgedrag en het scheppen van randvoorwaarden. Elk van de vier soorten heeft zijn eigen moeilijkheidsgraad.

We geven een korte omschrijving van deze vier soorten gedragsvoorbeelden:

- Reactief gedrag vertoont iemand op verzoek. Bijvoorbeeld het opnemen van een telefoon die overgaat, nadat iemand dit aan jou gevraagd heeft.
- Proactief gedrag is gedrag dat zich kenmerkt door eigen initiatief, bijvoorbeeld: het tijdelijk overnemen van de taken van een zieke collega.
- Bij voorbeeldgedrag stimuleer je anderen in je omgeving om bepaald gedrag te vertonen zodat de doelstelling van de organisatie-eenheid kan worden bereikt.
- Bij het scheppen van randvoorwaarden geldt hetzelfde als bij voorbeeldgedrag, alleen heeft dit gedrag betrekking op grotere groepen mensen en op de doelstelling op lange termijn.

Op het intranet van UWW staat meer informatie over de gedragsvoorbeelden en de gedragssoorten. Samen met je manager kies je je doelen en stel je vast welk gedrag je daarvoor moet vertonen.

Omdat het overzicht van alle gedragsvoorbeelden een zeer omvangrijk document is, staan in deze reisgids alleen de proactieve gedragsvoorbeelden en het voorbeeldgedrag vermeld. Dit blijken in de praktijk namelijk de meest gebruikte gedragsvoorbeelden te zijn. De andere gedragsvoorbeelden zijn te vinden op het intranet.

### 4. Wijsheden onderweg

Dit onderdeel maakt formeel geen deel uit van het Competentiemodel. Het kan je wel extra inspiratie geven of nieuw inzicht verschaffen over de te ontwikkelen competentie.

### 5. Bijzonderheden

Bij elke competentie staan de bijzonderheden beschreven. Dit is een beschrijving van de moeilijkheidsgraad van het ontwikkelen van de competentie. Wanneer er een verband is met andere competenties, staat dit hier beschreven. Het is goed om de onderlinge verbanden te kennen wanneer een competentie moeilijk te ontwikkelen is. In dat geval kan een 'missende competentie' worden gecompenseerd door een 'aanverwante' competentie.

### 6. To do-tips

Deze tips zijn voor jou als medewerker bedoeld wanneer je zonder begeleiding aan de slag gaat met je eigen ontwikkeling.

### 7. Hoe kom je op deze bestemming?

Dit onderdeel omvat een aantal aanwijzingen die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen van de desbetreffende competentie. In combinatie met de gedragsvoorbeelden kun je met deze aanwijzingen een goede inschatting maken hoe lang jouw reis duurt om een bepaalde bestemming te bereiken.

### 8. Tips voor de reiziger

De praktische ontwikkeltips in deze reisgids zijn zodanig geschreven dat je er zelf mee aan de slag kunt. Net als bij de To do-tips, kun je met dit onderdeel zelf aan de slag. Je kunt ook samen met je manager en/of coach (je manager kan ook coach zijn) onderzoeken welke ontwikkeltips voor jou van toepassing zijn.

### 9. Tips voor de gids

Bij iedere competentie staan ook aanwijzingen voor de manager of de coach (ook hier geldt dat je manager ook je coach kan zijn). Je kunt zelf kiezen door wie je je wilt laten begeleiden. Dit kan een manager, coach of collega zijn.

### 10. Checklist

De checklist is bedoeld om een zo objectief mogelijk oordeel over het al dan niet vertonen van het gewenste gedrag te kunnen vellen. De zogenaamde STAR-vragen zijn steeds toegespitst op de desbetreffende competentie en zijn als volgt opgebouwd:

- Wat was de situatie? (Situatie)
- Wat wilde je bereiken? (Taak)
- Wat heb je toen precies gedaan of gezegd? (Actie)
- Welk effect had dat? (Resultaat)

### 11. Deze bestemming past bij...

Onder het kopje 'Deze bestemming past bij...' staat beschreven door welk type mensen (omschreven in persoonlijkheidskenmerken) de competentie het best te ontwikkelen is.

### 12. Notities

Wij nodigen je uit dit boek als werkboek te gebruiken. In het boek is bij elke competentie ruimte opgenomen voor het maken van persoonlijke notities.

# Deel II - Competentiemodel UWV

Het is nu tijd om op weg te gaan naar de bestemming van jouw keuze! In deel I hebben we het doel en het gebruik van deze reisgids toegelicht. Ook hebben we het UWV Competentiemodel beschreven. In dit deel gaan we inhoudelijk in op ieder onderdeel van het model. Let op: niet alle gedragsvoorbeelden zijn in deze reisgids opgenomen. Lees hierover meer onder punt 3 van paragraaf 2.2.

De competenties staan per domein op alfabetische volgorde weergegeven. Onder een domein verstaan we een groep competenties, die met elkaar een samenhangend cluster vormen. Een domein duidt aan voor welke activiteiten de geclusterde competenties relevant kunnen zijn. In deze reisgids wordt elk domein als landkaart weergegeven. Jij kiest binnen deze domeinen je bestemming. Je bent zelf aan zet voor je eigen ontwikkeling, je gids zal je (bij)sturen en coachen waar nodig, zodat jij je reis zonder problemen aflegt.

## 3. Het competentieraamwerk

Het competentieraamwerk staat hieronder in een tabel weergegeven. Dit is een overzicht van alle competenties, waarbij ook wordt aangegeven binnen welk domein een competentie belangrijk is. Er zijn zes domeinen: Management en Leidinggeven, Ondernemen, Analyse en Besluitvorming, Communicatie, Persoonlijk gedrag en Motivatie.

Communicatie, Persoonlijk gedrag en Motivatie. In hoofdstuk 4 wordt ieder domein gedefinieerd. Elk domein heeft in deze reisgids een eigen kleur. Het domein 'communicatie' is bijvoorbeeld groen en omvat 10 competenties.

Management en leidinggeven	Ondernemen	Analyse en besluitvorming	Communicatie	Persoonlijk gedrag	Motivatie
Coachen	Klantgerichtheid	Besluitvaardigheid	Impact	Aanpassingsvermogen	Ambitie
Delegeren	Marktgerichtheid	Creativiteit	Luisteren	Flexibel gedrag	Discipline
Groepsgericht leidinggeven	Netwerken	Leervermogen	Mondelinge communicatie	Onafhankelijkheid	Initiatief
Leidinggeven	Ondernemerschap	Omgevingsbewustzijn	Mondelinge presentatie	Stressbestendigheid	Integriteit
Plannen en organiseren		Oordeelsvorming	Onderhandelen	Vasthoudendheid	Inzet
Voortgangsbewaking		Organisatiesensitiviteit	Overtuigingskracht		Kwaliteitsgerichtheid
		Organiseren van eigen werk	Samenwerken		Motiveren/stimuleren
		Probleemanalyse	Schriftelijke communicatie		Organisatie-loyaliteit
		Visie	Sensitiviteit		Resultaatgerichtheid
			Sociabiliteit		Zelfontwikkeling

## 4. Competentiemodel UWV

<b>Domein 1: Management en leidinggeven</b>	<b>14</b>
<b>Domein 2: Ondernemen</b>	<b>28</b>
<b>Domein 3: Analyse en besluitvorming</b>	<b>38</b>
<b>Domein 4: Communicatie</b>	<b>58</b>
<b>Domein 5: Persoonlijk gedrag</b>	<b>80</b>
<b>Domein 6: Motivatie</b>	<b>92</b>



## Management en leidinggeven

Het domein 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 als op prestatieniveau.

## Competentie 1

# Coachen

### Definitie:

Richting en sturing geven aan een ander in het kader van diens taakvervulling; stijl van coachen aanpassen aan de ander en de situatie zodat de ander zich optimaal kan ontwikkelen.

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je helpt de ander om zich bewust te worden van de eigen sterke en zwakke punten.
- Je stimuleert de ander om een eigen persoonlijk ontwikkelplan op te stellen.
- Je geeft de ander suggesties voor ontwikkeling.
- Je geeft ruimte aan anderen om met eigen ideeën en voorstellen te komen.
- Je creëert situaties waarvan de ander kan leren.

#### Voorbeeldgedrag

- Je stimuleert anderen in de directe werk-omgeving tot effectief coachen, mede door het vertonen van voorbeeldgedrag.
- Je stimuleert anderen om met elkaar sterktes en zwaktes te delen.
- Je stimuleert anderen om elkaars ontwikkelplannen met elkaar te bespreken.
- Je geeft anderen feedback met betrekking tot hun manier van coachen.

### Bijzonderheden:

Coachen kan als een afgeleide van de competentie leidinggeven worden beschouwd. Coachen is goed te ontwikkelen. Een voorwaarde voor het goed kunnen coachen is een sfeer van open communicatie, waarin het geven en ontvangen van feedback mogelijk is. Competenties als luisteren, sensitiviteit en flexibel gedrag zijn behulpzaam bij coachen.

### To do:

Besteed gestructureerd aandacht aan de ontwikkeling van anderen en spreek hen zoveel mogelijk aan op hun verantwoordelijkheden. Stel duidelijke, specifieke en uitdagende ontwikkeldoelstellingen. Stel veel vragen en geef hooguit suggesties voor oplossingen.

#### Wijsheid onderweg

*Wie zichzelf innerlijk overwint,  
verslaat ook elk obstakel daarbuiten.*

### Hoe kom je op deze bestemming?

1. Besteed tijdens coachings- of functionerings-gesprekken genoeg aandacht aan de planmatige ontwikkeling van de ander. Doe dit gestructureerd.
2. Voer met anderen een gesprek over hun loopbaan en ontwikkeling. Daarin moet worden besproken welke functie(s) de ander de komende vijf jaar ambieert en welke ontwikkelactiviteiten nodig zijn om die functie(s) naar behoren te kunnen vervullen. Leg vervolgens op basis hiervan concrete ontwikkelafspraken vast samen met de ander.
3. Stel nu samen met de ander zijn persoonlijk ontwikkelplan op. Zorg ervoor dat je dit plan vervolgens samen met de ander uitwerkt tot een concreet ontwikkelplan, waarin middelen en tijdspaden worden vastgelegd en afspraken worden gemaakt.

4. Bespreek de resultaten van de ontwikkel-gesprekken tussen jou en de ander met je gids. Bekijk samen met hem welke toekomstplannen hieruit kunnen voortvloeien en wat de mogelijkheden daarvoor zijn.
5. Geef anderen regelmatig feedback op hun functioneren. Houd daarbij rekening met de volgende regels voor het geven van feedback. Geef feedback:
  - direct volgend op het waargenomen gedrag;
  - op een beschrijvende manier, zonder oordeel: 'Ik zie dat je...';
  - systematisch, gebruik de STAR-methode (vragen naar Situatie, Taak, Actie, Resultaat);
  - zo specifiek mogelijk;
  - en ga altijd na of de ontvanger de boodschap heeft begrepen.

### Tips voor de reiziger:

- Het is belangrijk dat je het belang van positieve feedback kent en dit aan de ander doorgeeft. Dus: geef de ander positieve feedback, om hem op deze manier te stimuleren. Het benoemen en waarderen van goede resultaten en effectief gedrag werkt bekrachtigend en is motiverend.
- Maak samen met de ander een overzicht van:
  - zijn ontwikkelbehoeften met betrekking tot de huidige functie;
  - zijn ontwikkelbehoeften met betrekking tot een eventuele volgende functie.
- Onderzoek bij de ander hoe deze een nieuwe taak effectief en efficiënt kan gaan invullen. Zet hiervoor een gedetailleerd stappenplan op. Vraag aan de ander wat voor hem uitdagende en nieuwe taken zijn, opdat hij zich optimaal voor zijn werk inzet en zich zal blijven ontwikkelen in zijn vakgebied.

### Tip voor de gids:

Schaf een boek of coachingskalender aan, waarin wordt ingegaan op de verschillende mogelijke manieren om mensen te coachen en waarin voorbeelden van praktijktoepassingen worden beschreven.

### Checklist:

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Op welke manieren onderzoek je sterktes en zwaktes in het presteren van anderen?
- Op welke momenten besteed je aandacht aan de ontwikkeling van anderen?
- Op welke manier zet je een ander tot reflectie aan? Kun je een voorbeeld geven?
- Wat is volgens jou de beste manier om een coachingsgesprek te houden?
- Kun je een voorbeeld geven van hoe je recent een coachingsgesprek hebt gevoerd?

### Deze bestemming past bij...

Mensen die gemakkelijk en open communiceren en zich richten op de interesses van anderen.

### Notities



# Groepsgericht leidinggeven

**Definitie:**

Richting en sturing geven aan een groep medewerkers in het kader van hun taakvervulling; samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven om een gesteld doel te bereiken.

**Gedragsvoorbeelden:**

**Proactief**

- Je benoemt duidelijk de doelen en rollen van de leden van het team.
- Je toont erkenning en waardering voor prestaties van het team.
- Je initieert bijeenkomsten teneinde een teamdoelstelling te behalen.
- Je spoort medewerkers aan om samenwerking met zijn teamleden te zoeken.

**Voorbeeldgedrag**

- Je organiseert evenementen om de teamgeest binnen de groep te bevorderen.
- Je bespreekt signalen die duiden op conflicten of weerstanden in een team.
- Je stimuleert medewerkers/collega's om het voortouw in hun team of groep te nemen.
- Je communiceert organisatie doelstellingen op een enthousiaste wijze naar medewerkers/collega's in je eigen organisatieonderdeel.
- Je stimuleert anderen om de ideeën van het eigen team om te zetten in een gemeenschappelijke koers.

**Bijzonderheden:**

Groepsgericht leidinggeven is goed te ontwikkelen. Het gaat om beïnvloeden en communiceren. Er is een relatie met de competenties flexibel gedrag, luisteren en sensitiviteit. Niet goed leidinggeven kan samengaan met te weinig flexibel gedrag, te weinig luisteren en gebrek aan sensitiviteit. Deze competentie is moeilijk te ontwikkelen voor personen die zich graag op de achtergrond houden en zich moeilijk uiten.

**To do:**

Bestudeer eens een boek over teamrollen en groepsdynamica en interview iemand die vaak teambuildingsessies verzorgt. Het is namelijk erg leerzaam om de competentie ook vanuit andere invalshoeken te bekijken.

**Hoe kom je op deze bestemming?**

1. Formuleer concrete, haalbare en meetbare doelstellingen voor je team.
2. Observeer de wijze van onderling communiceren van de teamleden en koppel daarover terug aan het team.
3. Geef aan hoe je ruimte wilt geven aan je team voor aarzelingen, vragen en onzekerheden.
4. Spreek met je gids af dat hij je observeert op het moment dat jij een vergadering leidt.

Let op het volgende gedrag:

- Nodig je iedereen uit om zijn mening te geven?
  - Komen alle agendapunten aan bod?
  - Komen alle teamleden voldoende aan het woord?
  - Zeg je iets over de resultaten van het werk, vooral ook over de positieve kanten?
  - Worden er voldoende afspraken gemaakt binnen het team om problemen op te kunnen lossen?
5. Bespreek de observaties met je gids en concludeer welk gedrag je niet meer moet vertonen en welk gedrag je moet inbrengen.

**Tips voor de reiziger:**

- Organiseer gezamenlijke bijeenkomsten voor het team waarin vrijuit gesproken kan worden over knelpunten, problemen, nieuwigheden en waar oplossingen bedacht kunnen worden voor komende moeilijkheden.
- Nodig alle teamleden uit hun inbreng te geven.
- Maak duidelijk welke bijdrage van de leden van het team verwacht wordt.
- Signaleer en benoem successen van het team.
- Besteed aandacht aan tegenslag en spreek je vertrouwen in het team uit.

**Tips voor de gids:**

- Verwijs de medewerker naar een persoon binnen of buiten de organisatie, van wie je weet dat hij op succesvolle wijze de samenwerking tussen mensen heeft weten te bevorderen.
- Laat de medewerker een training 'teamrollen' volgen. Laat hem het geleerde vervolgens toepassen op zijn medewerkers en de resultaten hiervan aan jou terugkoppelen.
- Volg de voortgang van het leerproces door de medewerker regelmatig te observeren en nabesprekingen te houden.

**Checklist:**

- Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:
- Hoe is de laatste vergadering verlopen die je met je team hebt gehouden? Wat ging goed, wat ging minder goed?
  - Wat is een recente situatie waarin je jouw team hebt aangesproken op onvoldoende functioneren of het bereiken van resultaten?
  - Heb je wel eens een situatie meegemaakt waarin de leden van je team je verweten dat je onvoldoende informatie gaf? Wat vond je daarvan? Hoe heb je dit opgelost?
  - Wanneer heb je voor het laatst je team een compliment gegeven? Wat was de situatie en wat deed je precies?

**Deze bestemming past bij...**

Mensen die gemakkelijk zeggen wat zij vinden en dit energiek uitdragen.

**Notities**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

*Wijsheid onderweg  
Management is niets meer dan  
het motiveren van andere mensen....*



# Plannen en organiseren

**Definitie:**

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.

**Gedragsvoorbeelden:**

**Proactief**

- Je stelt prioriteiten en handelt daar naar.
- Je anticipeert op taken op langere termijn.
- Je benoemt tijdig benodigde tijd en middelen om gesteld doel te behalen.
- Je communiceert planning naar anderen.
- Je communiceert wijzigingen op de planning tijdig naar anderen.
- Je communiceert indien nodig tijdig naar de eindverantwoordelijke.
- Je houdt overzicht en verdeelt aandacht tussen verschillende activiteiten.

**Voorbeeldgedrag**

- Je stimuleert anderen om de gestelde deadline te halen.
- Je vraagt door welke activiteiten een medewerker/collega nodig heeft om zijn doelen te bereiken.
- Je stimuleert medewerkers/collega's om relevante prioriteiten te stellen.
- Je stimuleert medewerkers/collega's het eigen werk te plannen en organiseren, door zelf op transparante wijze meerdere activiteiten te coördineren.

*Wijsheid onderweg*

*Door te plannen breng je de toekomst in het heden, zodat je er nu al mee aan de slag kunt.*

**Bijzonderheden:**

Bij deze competentie gaat het enerzijds om zaken die gemakkelijk te ontwikkelen zijn, zoals gestructureerd werken, goede plannen opstellen en werkzaamheden coördineren. Anderzijds gaat het om zaken die iets lastiger te ontwikkelen zijn, zoals het scheiden van hoofd- van bijzaken en het stellen van de juiste prioriteiten. Plannen en organiseren gaat aan voortgangsbewaking vooraf. Een compleet werkplan bevat voorstellen en maatstaven voor het controleren van de af te leggen weg en het bereiken van het doel.

**To do:**

Interview een goede planner over diens planning en 'best practice' en leer van zijn expertise.

**Hoe kom je op deze bestemming?**

1. Zoek literatuur en informatie op het internet over planmatig werken en time management.
2. Maak een lijst van actiepunten. Noteer alle zaken die in je hoofd opkomen en zet ze vervolgens in volgorde van prioriteit. Elke keer als iets gedaan is, vink je af.
3. Noteer gedurende twee weken elk uur wat je gedaan hebt. Bekijk samen met je gids of er een patroon te herkennen is op de manier waarin je met de tijd omgaat. Ga na welke activiteiten meer tijd vragen dan gepland.
4. Maak een overzicht van activiteiten waaraan je meer of minder tijd zou willen besteden.

5. Stel een week- of maandplanning op waarin je het volgende opneemt:
  - de uit te voeren activiteiten;
  - de hoeveelheid te besteden tijd per activiteit;
  - de benodigde hulpmiddelen;
  - de mate van urgentie van elke activiteit.
6. Formuleer doelstellingen voor je eigen functie voor het komende half jaar. Voorzie deze van een weegfactor, zodat duidelijk wordt welke doelstellingen de hoogste prioriteit hebben.
7. Belast jezelf met een opdracht die onder grote tijdsdruk moet worden opgezet en uitgevoerd. Bespreek met je gids na afloop het plan, de manier waarop je het plan aan anderen hebt gepresenteerd en de wijze waarop je de uitvoering van de taak hebt gecoördineerd.
8. Treed op als projectleider van een concreet project. Zorg dat voor een bepaalde datum een projectplan moet worden ingediend. Spreek het ingediende plan zorgvuldig met je gids door. Aandachtspunten zijn:
  - Wat is de doelstelling?
  - Wie zijn de klanten?
  - Wat zijn de benodigde middelen, tijd, mensen en budget?
  - Welke andere disciplines zijn bij dit project betrokken?
  - Wat is de inzet van iedere betrokkene in termen van tijd en bijdrage?
  - Wat is de haalbaarheid van de tijdsplanning? Is er rekening gehouden met vakanties, ziekte en onvoorziene gebeurtenissen?

**Tips voor de reiziger:**

**Lange termijn:**

- Bepaal de samenhang van je taken/activiteiten en leg de volgorde vast waarin ze moeten worden uitgevoerd.
- Noteer alle activiteiten die al vastliggen: bijeenkomsten, vakanties, vrije dagen.
- Noteer de deadlines van projecten en de data waarop producten opgeleverd moeten worden.

**Per week:**

- Neem aan het begin van de week je agenda door.
- Zet alle activiteiten onder elkaar.
- Plan dan in volgens prioriteit.
- Houd ruimte in je planning voor onvoorziene zaken.

**Per dag:**

- Maak aan het begin of aan het eind van de dag een actielijst.
- Cluster activiteiten: telefoneren, lezen, bezoeken, schrijven.
- Vink af of streep door zodra je iets gedaan hebt.
- Zet wat je nog niet gedaan hebt op je lijst voor de volgende dag.

**Tip voor de gids:**

Laat aan de medewerker zien op welke wijze je de inzet van de medewerkers hebt georganiseerd. Bespreek samen of de doelstellingen duidelijk zijn en of prioriteiten zijn aangegeven.

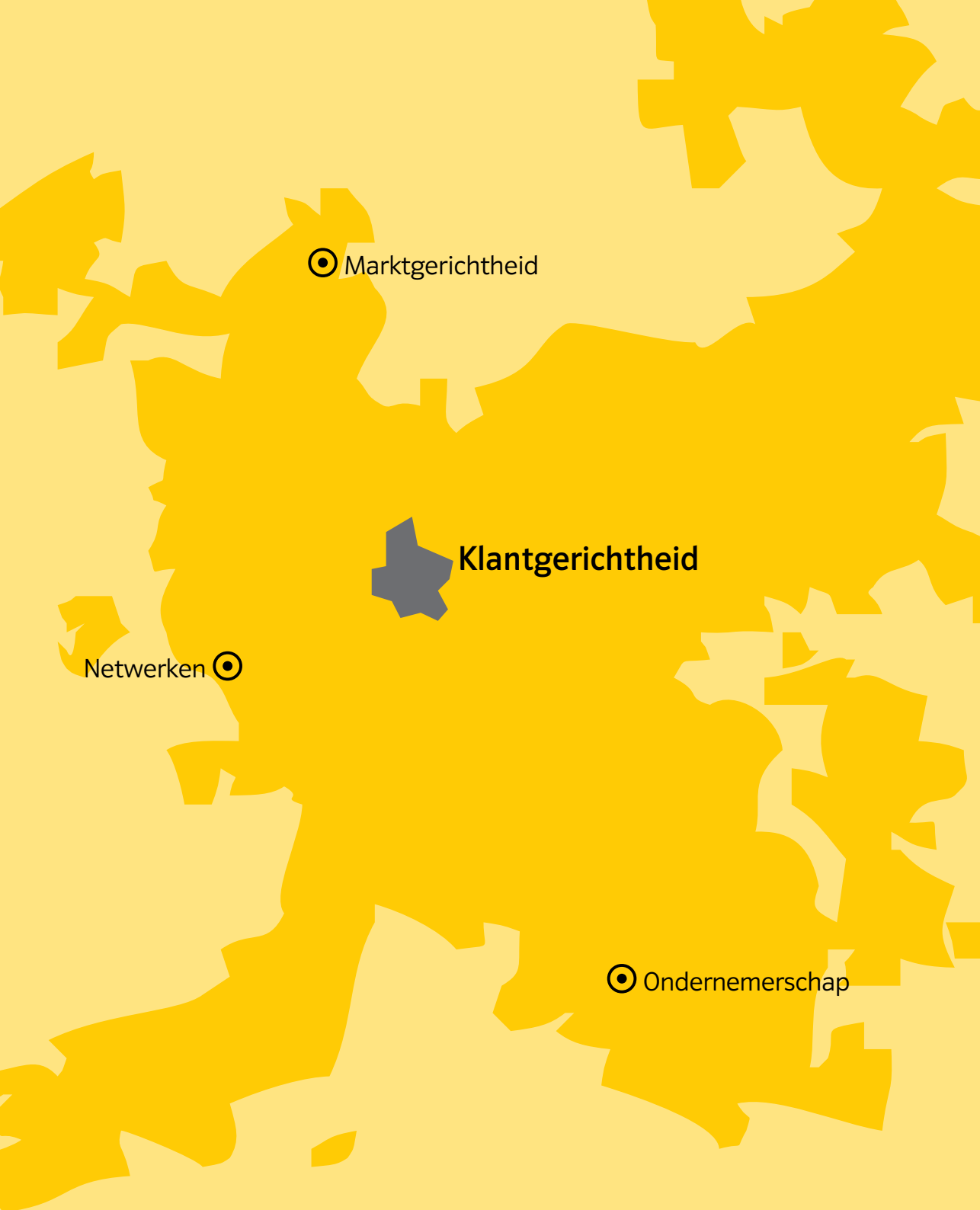
**Checklist:**

- Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:
- Welke organisatorische veranderingen heb je recentelijk doorgevoerd? Hoe heb je deze gepland?
  - Wat waren je doelstellingen voor het afgelopen jaar? Wat heb je georganiseerd om die te bereiken? Hoe heb je dat aangepakt?
  - Geef eens een voorbeeld van hoe gebeurtenissen je planning hebben doorkruist. Hoe ben je daar mee omgegaan?
  - Hoe plan je jouw dagelijkse werk? Hoe bepaal je welke werkzaamheden prioriteit hebben?

**Deze bestemming past bij..**

Mensen die erg planmatig werken en niet gemakkelijk van de wijs raken.





## Ondernemen

Het domein Ondernemen omvat de competenties die betrekking hebben op gedrag dat gericht is op het signaleren en benutten van kansen in de markt, het anticiperen en ingaan op klantkwesties en het realiseren van klanttevredenheid en klantvoordeel.

# Klantgerichtheid

## Definitie:

Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen; anticiperen op behoeften van klanten; hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je vraagt door over zowel korte als lange termijn behoeften van de klant.
- Je levert meer of sneller dan is afgesproken of dan de klant verwacht.
- Je stelt je dienstverlenend op en maakt actief gebruik van je eigen regelruimte.
- Je geeft op een voor de klant begrijpelijke wijze aan wat eigen organisatie(onderdeel) wel en niet voor de klant kan betekenen.
- Je trekt lering uit de tevredenheid en klachten van de klant en onderneemt op basis hiervan acties.

#### Voorbeeldgedrag

- Je nodigt medewerkers/collega's regelmatig uit te bespreken wat zij onder 'goede dienstverlening en klantgerichtheid' verstaan.
- Je spreekt medewerkers/collega's aan op hun dienstverlenend/klantgericht gedrag.
- Je stelt procedures/instrumenten voor aan medewerkers/collega's om behoeften van de klant in een klantgesprek in beeld te krijgen.
- Je onderneemt extra acties om de dienstverlening aan de klant te verbeteren.
- Je vertoont voorbeeldgedrag als het gaat om reactief dienstverlenend gedrag.

### Wijsheid onderweg

Lever een klant wat hij nodig heeft, niet wat hij vraagt...

### Bijzonderheden:

Deze competentie kan goed worden ontwikkeld, mits je jezelf kunt inleven in de behoeften en wensen van je klanten. Daarnaast heeft klantgerichtheid te maken met mentaliteit en houding. Klantgerichtheid betekent immers dat de wensen en behoeften van de klant centraal staan. Een gebrek aan klantgerichtheid kan veroorzaakt worden door het feit dat aspecten als probleemanalyse en luisteren onder de maat zijn. Verder komt het in veel organisaties voor dat medewerkers wel klantgericht zijn ten opzichte van externe klanten, maar niet ten opzichte van interne klanten of afnemers.

### To do:

Stel je actief op de hoogte van de belangen, wensen en behoeften van je klanten. Hoe meer achtergronden je kent, des te gemakkelijker je kunt anticiperen op wensen en behoeften van je klanten.

### Hoe kom je op deze bestemming?

1. Bepaal wat de gemeenschappelijke behoeften van groepen klanten zijn en waar de verschillen liggen. Let hierbij op de volgende aandachtspunten:
  - analyseer wensen en behoeften allereerst op basis van je eigen inschatting;
  - vraag dan collega's en leidinggevende naar hun mening;
  - check deze meningen vervolgens bij een aantal klanten;
  - zorg ervoor dat je de wensen en behoeften van de belangrijkste typen klanten kent.

2. Neem tijdens interne besprekingen regelmatig het standpunt van de klant in.
3. Vraag klanten periodiek naar de stand van zaken bij hen. Wat houdt hen bezig? Doe voorstellen om klanten van dienst te zijn, ook wanneer zij niet uit eigen beweging met een vraag komen. Zorg ervoor dat je dienstverlening zo goed mogelijk aansluit bij wat de klanten belangrijk vinden.
4. Loop mee met een klantgerichte collega die een moeilijk gesprek moet voeren met een klant. Noteer hierbij de belangrijkste punten en bespreek ze na met je collega. Pas deze bevindingen vervolgens ook zelf toe en vraag hierover weer feedback aan de betreffende collega.
5. Stel bij de nabespreking van gesprekken met klanten vooral vragen over wat zij hebben gezegd met betrekking tot hun wensen en behoeften. Bekijk in hoeverre je daarop bent ingegaan. Zorg dat je gids bij gesprekken aanwezig is, zodat hij je gedrag op het gebied van klantgerichtheid kan observeren. Bespreek het gedrag direct na.
6. Bespreek klachten van klanten over je handelen direct in detail samen door. Los de klacht direct op, zodat aan de behoeften van de klant wordt voldaan. Geef aan dat het oplossen van klachten van klanten de allerhoogste prioriteit heeft.
7. Doe een onderzoek naar de tevredenheid van klanten. Aspecten hiervan zijn:
  - Wat vinden klanten van onze diensten? Zijn zij hier tevreden over?
  - Kunnen zij voorbeelden geven van slechte service?
  - Hebben zij ideeën over hoe betere service kan worden gegeven?

### Tips voor de reiziger:

- Zorg dat je weet wie je klanten zijn; verzamel informatie.
- Vraag klanten vooraf wat ze van je verwachten en vraag klanten regelmatig tijdens, maar ook na, afhandeling of ze tevreden zijn.

- Wees duidelijk over wat je voor de klant kunt betekenen.
- Streef ernaar de verwachtingen van je klanten te overtreffen.

### Tips voor de gids:

- Stimuleer de medewerker om zich actief op de hoogte te stellen van de belangen, wensen en behoeften van klanten. Hoe meer achtergronden hij kent, des te gemakkelijker hij kan anticiperen op wensen en behoeften. Geef hem aanwijzingen op welke wijze hij informatie over klanten kan verzamelen.
- Betrek de medewerker bij problemen of miscommunicatie met klanten en kom met mogelijke oplossingen. Beoordeel zijn ideeën in het licht van klantgerichtheid. Op welke wijze, met welke extra service, overtreft hij de verwachtingen van je klanten? Laat hem deze ideeën uitvoeren.

### Checklist:

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Wie zie je als je interne klanten? Welk onderscheid maak je in benadering tussen een interne en externe klant?
- Klanten hebben zowel uitgesproken als verborgen wensen. Het is lastig om de meer verborgen wensen en behoeften boven tafel te krijgen. Beschrijf het laatste gesprek waarin je hebt gezocht naar de wensen en behoeften van een klant. Hoe verliep dit? Welke wensen en behoeften kreeg je 'boven tafel'?
- Kun je een voorbeeld geven van een recente situatie waarin een klant ontevreden was? Wat heb je gedaan om de relatie weer te herstellen?

### Deze bestemming past bij..

Mensen die open en gemakkelijk communiceren en zich richten op de interesses van anderen.







Probleemanalyse

Visie

Oordeelsvorming

Omgevingsbewustzijn

Leervermogen

Organisatie sensitiviteit

Besluitvaardigheid

Creativiteit

Organiseren van eigen werk



## Analyse en besluitvorming

Het domein Analyse en besluitvorming omvat de competenties die betrekking hebben op gedrag op het gebied van het verzamelen, analyseren en wegen van gegevens, het plaatsen hiervan in een breder perspectief, het innemen van standpunten en het weloverwogen nemen van besluiten.





# Leervermogen

**Definitie:**  
Nieuwe informatie en ideeën in zich opnemen en effectief toepassen.

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je past dingen die je in eerdere situaties geleerd hebt toe op nieuwe situaties.
- Je past je manier van werken aan naar aanleiding van nieuw verkregen informatie.
- Je combineert nieuwe informatie met bestaande informatie.
- Je verandert je manier van werken naar aanleiding van feedback van anderen.

#### Voorbeeldgedrag

- Je stimuleert medewerkers/collega's om cursussen of trainingen te volgen om nieuwe kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen.
- Je vraagt medewerkers/collega's wat zij hebben geleerd van een voorgaande ervaring (training/project/activiteit).
- Je stelt het belang van het onderling feedback geven regelmatig aan de orde bij medewerkers/collega's.
- Je stimuleert medewerkers/collega's om nieuwe informatie en opgedane ervaringen in de praktijk toe te passen.

#### Wijsheid onderweg

*Het is niet erg als je vaak valt, zolang je maar vaker opstaat.*

### Bijzonderheden:

De mate waarin je nieuwe informatie in je opneemt en toepast is moeilijk te beïnvloeden.

Leervermogen heeft voornamelijk te maken met algemene cognitieve capaciteiten die vanaf de volwassen leeftijd vrijwel vastliggen. Leervermogen heeft ook te maken met de motivatie om te leren. Om te kunnen leren van ervaringen is bovendien het omgaan met kritisch commentaar van anderen en het kritisch willen kijken naar het eigen functioneren belangrijk. Omgaan met feedback, het leren stilstaan bij het eigen functioneren en het opzetten van een hulp- en steunstructuur zijn wel te ontwikkelen.

### To do:

Help collega's of nieuwe medewerkers die iets nieuws moeten leren, bij het maken van de vertaalslag van theorie naar praktijk.

### Hoe kom je op deze bestemming?

1. Bespreek met je gids hoe je commentaar kunt vragen en ontvangen. Spelregels voor het ontvangen van feedback:
  - Span je in om precies te begrijpen wat de ander bedoelt.
  - Vraag door om de ander zo specifiek mogelijk te laten zijn, vraag om voorbeelden.
  - Neem de feedbackgever serieus en toon waardering.
  - Beoordeel het commentaar inhoudelijk op praktische waarde en uitvoerbaarheid.
  - Vat het commentaar niet op als een persoonlijke aanval.
  - Maak zichtbaar voor anderen wat je geleerd hebt van dit commentaar.

2. Kijk kritisch naar je eigen functioneren. Vragen kunnen zijn:
  - Heb ik gedaan wat ik moest doen en is het gewenste resultaat bereikt?
  - Vinden de klant, mijn collega's en mijn leidinggevende dat ook?
  - Wat ging er goed, wat ging er mis, wat kan beter, hoe bereik ik een volgende keer betere resultaten?
3. Onderzoek ontwikkelingen of vernieuwingen. Presenteer je bevindingen, met aanbevelingen voor vertaling en toepassing.
4. Vorm een mening over de ontwikkelingen op je eigen vakgebied, bijvoorbeeld wat betreft de technologie. Wat kun je hiervan in je eigen werk toepassen?
5. Werk je ideeën of plannen om nieuwe informatie toe te passen binnen je eigen afdeling verder uit.
6. Wanneer je vakbijeenkomsten, andere werkplekken of verwante organisaties hebt bezocht, heb je daarvan geleerd? Wat wil je in je eigen praktijk toepassen? Laat de voortgang toetsen door je gids.
7. Volg een training of cursus. Bespreek met je gids na afloop van de training mogelijkheden om het geleerde in de praktijk te brengen. Ga vervolgens na in hoeverre je het tijdens de training of opleiding geleerde ook daadwerkelijk toepast.

### Tips voor de reiziger:

- Ga na wat je de prettigste manier van leren vindt.
- Sta open voor nieuwe informatie en vraag jezelf af hoe je deze kunt gebruiken.
- Vraag actief feedback aan jouw omgeving en leer ervan.

### Tip voor de gids:

Vraag de medewerker hoe hij zelf vindt dat hij op reacties, opmerkingen of beoordelingen met betrekking tot zijn functioneren reageert. Vindt hij het moeilijk om feedback te accepteren? Ervaart hij commentaar als een persoonlijke aanval? Wordt hij boos of sluit hij zich af? Vraag hem ook naar zijn ervaringen met leren. Kan hij aangeven wat hij met de feedback of het geleerde gedaan heeft?

### Checklist:

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Wat was de laatste training of opleiding die je in het kader van je werk hebt afgerond? Wat heb je hiervan toegepast in je werk?
- Heb je onlangs aan iemand feedback gevraagd over je functioneren? Hoe heb je dat aangepakt?
- Kun je een voorbeeld geven van kennis die je op een heel ander gebied hebt opgedaan en die je in je huidige werk hebt toegepast?
- We leren vaak het meest van de fouten die we maken. Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin dat ook voor jou gold?

### Deze bestemming past bij...

Mensen die veranderingen en verbeteringen zoeken.

### Notities




# Oordeelsvorming

## Definitie:

Op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken.

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je onderzoekt de haalbaarheid van verschillende oplossingsmogelijkheden.
- Je onderbouwt je oordeel op basis van feitelijke gegevens.
- Je onderscheidt relevante van niet relevante informatie voor het vormen van je oordeel.
- Je benoemt zowel positieve als negatieve kanten van je oordeel.
- Je benoemt de consequenties van de verschillende oplossingsmogelijkheden.

#### Voorbeeldgedrag

- Je vraagt anderen hun oordeel te onderbouwen met feitelijke informatie.
- Je geeft collega's feedback op de onderbouwing van hun oordeel.
- Je stimuleert medewerkers/collega's om eigen argumenten effectief te communiceren en gemeenschappelijke doelen te benoemen.
- Je daagt medewerkers/collega's uit om hun ideeën ter discussie te stellen.

### Wijsheid onderweg

*Je gaat het pas zien als je het door hebt.  
(Johan Cruijff)*

## Bijzonderheden:

Deze competentie is moeilijk te ontwikkelen. Oordeelsvorming heeft vooral te maken met zuiver redeneren. Ervaring en oefening helpen hierbij.

Wanneer je regelmatig met verkeerde of slecht onderbouwde voorstellen komt, moet worden nagegaan waar dat aan ligt. Als je sinds kort in dienst bent, kun je bijvoorbeeld nog onvoldoende ingewerkt zijn in de problematiek. De oplossing zit dan in aanvullende instructie en de gelegenheid om, eventueel onder begeleiding, meer praktijkervaring op te doen. Als je ondanks voldoende praktijkervaring niet in staat blijkt een wat meer ingewikkelde situatie te overzien, heb je misschien eerder moeite met probleemanalyse dan met oordeelsvorming.

## To do:

Maak op basis van een actueel probleem een oplossingsinventarisatie, bijvoorbeeld door een SWOT-analyse. Hierbij breng je sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen in kaart. Presenteer vervolgens de analyse van de probleemeigenschappen.

### Hoe kom je op deze bestemming?

1. Oordeelsvorming is te benaderen als een proces dat uit verschillende stappen bestaat die je moet doorlopen. Vraag je wanneer je een situatie moet beoordelen, achtereenvolgens af:
  - welke gezichtspunten het belangrijkste zijn voor de afweging;
  - welke gezichtspunten je bewust niet wil laten meewegen;
  - of er nog een andere kijk op de situatie mogelijk is, die tot andere acties leidt;
  - welke prioriteit je aan verschillende af te wegen gezichtspunten toekent;
  - wat de voor- en nadelen van verschillende acties zijn;

- wat de praktische haalbaarheid van elke mogelijk te ondernemen actie is;
  - of de juiste informatie gewogen is en of de redenering klopt;
  - hoe realistisch en relevant het uiteindelijke oordeel is;
  - of je jouw oordeel goed kunt onderbouwen.
2. Kies uit verschillende alternatieve oplossingen voor problemen en stel schema's op met de voor- en nadelen van elke optie.
    - Bekijk of er sprake is van vooroordelen en bespreek samen met je gids hoe deze een gezonde oordeelsvorming nadelig kunnen beïnvloeden.
    - Kijk altijd zelf achteraf nog eens hoe je eigen oordeel tot stand is gekomen.
  3. Geef regelmatig je mening over diverse onderwerpen en hoe je daartoe bent gekomen. Werk samen met je gids het proces van oordeelsvorming door.

## Tips voor de reiziger:

Hanteer de volgende aanpak bij oordeelsvorming:

- Inventariseer de verschillende mogelijke aanpakken van de situatie.
- Bepaal de criteria waaraan je de mogelijkheden wilt toetsen, zoals tijd, kosten, personeel, acceptatie, etc.
- Geef elke mogelijke aanpak van de situatie een score per bovenstaand criterium.
- Kies de mogelijkheid die aan de meeste en belangrijkste criteria tegemoet komt en vraag je af:
  - Hoe realistisch en relevant is het om deze mogelijkheid te kiezen?
  - Kan ik dit alternatief combineren met een ander zodat het effectiever is?
  - Wat kost de implementatie van deze keuze in termen van geld, tijd en inzet?
  - Wat zijn de gevolgen voor de betrokkenen?

## Tips voor de gids:

- Betrek de medewerker bij de oordeelsvorming over lastige kwesties waar je zelf mee te maken hebt.
- Vraag de medewerker ook regelmatig naar het 'waarom' van zijn beoordelingen van verschillende werksituaties. Laat zien dat er andere perspectieven en andere afwegingen mogelijk zijn en bekijk samen hoe daarmee het beste kan worden omgegaan. Vraag de medewerker de verschillende mogelijkheden uit te werken om ze beter te kunnen vergelijken.

### Checklist:

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Beschrijf een voorbeeld van een recente situatie waarin je een belangrijk oordeel hebt gevormd. Hoe lastig vond je dat? Hoe lang heb je erover gedaan om tot een oordeel te komen? Hoe ben je te werk gegaan?
- Geef een voorbeeld van een oordeel dat goed uitgepakt heeft. In hoeverre heb je in het proces van wikken en wegen gedacht aan de consequenties van dit oordeel?
- Geef een voorbeeld van een oordeel dat minder goed heeft uitgepakt. Wat ging er niet goed?
- Kun je van een recent oordeel aangeven wat de positieve en negatieve kanten daarvan waren? Op welke gronden kwam je tot je oordeel?

## Deze bestemming past bij...

Mensen die zich gestructureerd en georganiseerd op realistische mogelijkheden richten.





# Probleemanalyse

## Definitie:

Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie; verbanden leggen tussen gegevens.  
Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen; zoeken naar ter zake doende gegevens.

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.
- Je zoekt naar relevante informatie door het stellen van vragen of door schriftelijke informatie bijeen te zoeken.
- Je vraagt door wanneer niet alle informatie voorhanden is.
- Je combineert en benoemt relaties tussen (verschillende soorten) losse informatie.
- Je maakt in korte tijd een goede samenvatting van een grote hoeveelheid informatie.
- Je integreert nieuwe informatie met bestaande informatie.
- Je onderscheidt feiten van veronderstellingen.

#### Voorbeeldgedrag

- Je bekijkt en onderzoekt een probleem vanuit meerdere invalshoeken.
- Je trekt vergelijkingen met andere situaties binnen de organisatie.
- Je trekt vergelijkingen met situaties buiten het organisatieonderdeel en bespreekt dit met je medewerkers/collega's.
- Je stimuleert medewerkers/collega's in het signaleren en oplossen van problemen.

### Wijsheid onderweg

*Als we wisten wat we deden,  
heette het geen onderzoek.  
(Albert Einstein)*

## Bijzonderheden:

Bij deze competentie gaat het om het opsporen van oorzaken van fouten en het opsporen van belangrijke informatie voor het nemen van beslissingen. Als je tekort schiet op die aspecten, moet je vooral meer tijd en aandacht besteden aan het verzamelen van informatie voordat je conclusies trekt of beslissingen neemt. Het is van belang om nauwkeurig vast te stellen welke aspecten van probleemanalyse onvoldoende aanwezig zijn. Ben je nog niet zo lang in dienst, dan kan onvoldoende probleemanalyse ook veroorzaakt worden door het feit dat je nog niet goed op de hoogte bent van zaken die spelen. Er is een relatie met de competentie luisteren voor wat betreft het doorvragen op aangeboden informatie. Naarmate je deze competentie beter beheerst, zul je het makkelijker vinden om door te vragen en de benodigde informatie te verkrijgen.

## To do:

Los een probleem op samen met een collega die sterk is in probleemanalyse. Leg de daaruit geleerde lessen vast.

### Hoe kom je op deze bestemming?

1. Wanneer je onvoldoende kennis van zaken hebt, is het zaak om meer informatie te krijgen, zaken uitgelegd te krijgen en verbanden te zien.
2. Stel bij informatieve gesprekken veel vragen die beginnen met 'wat', 'wie', 'waarom' en 'hoe' en vraag daarna grondig door op de verkregen informatie.

3. Maak samen met je gids een overzicht van veel voorkomende probleemsituaties. Stel per situatie een lijstje op van de punten die moeten worden bekeken voor er beslissingen genomen kunnen worden. Vraag vervolgens aan je gids feedback over je probleemanalyses.
4. Maak een afspraak om gedurende een bepaalde periode samen met je gids de belangrijkste probleemsituaties uit te werken. Bekijk samen de volgende aspecten:
  - Van wie is het probleem? Wat is precies het probleem?
  - Welke achtergrondinformatie kun je hierover krijgen, wat zijn goede bronnen daarvoor?
  - Wat zijn de vermoedelijke oorzaken? Kun je een plan maken om dit soort problemen te voorkomen?
5. Oefen met je gids in het doorvragen naar relevante informatie. Doe bijvoorbeeld een globale opdracht waarbij je alleen bij hem terecht kunt voor de noodzakelijke informatie.
6. Sta even stil voor je tot actie overgaat of een beslissing neemt. Vraag je elke keer af of je voldoende informatie hebt en of je niets belangrijks over het hoofd hebt gezien.

## Tips voor de reiziger:

- Probeer tot de kern van een probleem door te dringen door met 'waarom'-vragen naar 'het probleem achter het probleem' te zoeken.
- Breng voorafgaand aan de daadwerkelijke probleemanalyse de informatie in kaart die nodig is voor een goede probleemanalyse.
- Ga op zoek naar gelijksoortige voorbeelden uit het verleden en gebruik deze voorbeelden.
- Maak een lijst van mogelijke oplossingen en een lijst van de criteria waaraan de oplossingen moeten voldoen.
- Leg de essentie van een strategie of beleidsnota uit aan een collega. Toets daarna of je probleem-analyse helder is overgekomen bij de betreffende collega.

## Tip voor de gids:

Vraag de medewerker naar zijn mening over een probleem en vraag door naar de onderbouwing van zijn standpunt. Kwam hij in actie om het probleem op te lossen?

### Checklist:

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Wat zijn voor jou complexe problemen? Kun je daar een voorbeeld van geven?
- Beschrijf een probleem waar je recent mee bent geconfronteerd. Hoe diende het probleem zich aan? Hoe ben je achter het probleem gekomen? Wat was precies het probleem? Wat was de oorzaak? Hoe heb je jouw mening gevormd? Heb je daarbij een verband gelegd met andere kwesties? Welke zaken heb je bij nader inzien over het hoofd gezien?
- Beschrijf het grootste of moeilijkste vraagstuk van het afgelopen jaar. Wat waren de symptomen? Wat waren de hoofd- en bijzaken? Hoe heb je een beeld van het probleem, de oorzaken en mogelijke oplossingen gevormd? Welke bronnen heb je erbij betrokken? Hoe ben je verder te werk gegaan?
- Geef eens een voorbeeld waarbij de resultaten van je werk heel anders uitpakt dan je verwacht had. Wat had je niet goed ingeschat? Hoe zou dit te voorkomen zijn geweest?

## Deze bestemming past bij...

Mensen die graag nieuwe en complexe ideeën en plannen onderzoeken.



Overtuigingskracht

Mondelinge presentatie

Schriftelijke communicatie

Impact

Onderhandelen

Sensitiviteit

Sociabiliteit

Mondelinge communicatie

Luisteren



Samenwerken



## Communicatie

Het domein Communicatie omvat de competenties die betrekking hebben op gedrag dat gericht is op onderlinge interactie en communicatie, persoonlijk optreden en sociale vaardigheid.

## Competentie 20

# Impact

### Definitie:

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

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je bespreekt onderwerpen op een wijze die krachtig en zelfverzekerd overkomt op anderen.
- Je wekt een professionele indruk door verstand van zaken te tonen.
- Je stemt je kledingkeuze en uiterlijke verzorging af op je functie of de situatie waarin je je op dat moment bevindt.
- Je presenteert je dusdanig dat je na een eerste contact vrijwel altijd wordt uitgenodigd voor een tweede contact.

#### Voorbeeldgedrag

- Je stimuleert collega's/medewerkers hun stijl aan te passen aan de gesprekspartner om zo de ander te boeien.
- Je beïnvloedt, door je krachtige en zelfverzekerde manier van optreden, beslissingen en denkbeelden van anderen in je omgeving.
- Je geeft een collega feedback over de manier waarop hij zichzelf presenteert en geeft suggesties hoe dit verbeterd kan worden.
- Je presenteert je ideeën op een wijze die bij anderen binnen de organisatie vertrouwen wekt en professioneel overkomt.

### Wijsheid onderweg

*Wie geen ruimte inneemt, geeft ruimte aan een ander waar die niet om vraagt.*

### Bijzonderheden:

In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht is impact wel te ontwikkelen. Impact gaat vooral om gedrag als een goede eerste indruk vestigen, jezelf volgens de organisatienormen gedragen en professioneel optreden richting klanten/afnemers. Om impact te ontwikkelen zijn een zorgvuldige analyse, een goede begeleiding en motivatie van jouw kant vereist.

### To do:

Ga bij nieuwe collega's of bij nieuwe werkcontacten na hoe je tijdens de eerste ontmoeting overkwam en waarom men precies dat beeld van je heeft gekregen. Bespreek dit samen met je gids. Bekijk hoe je jouw impact kunt verbeteren. Verdiep jezelf ook voldoende in je gesprekspartners of toehoorders. Wat weten zij al en wat is hun referentiekader? Onderzoek vervolgens hoe je jouw toehoorders of gesprekspartners kunt boeien. Haal bijvoorbeeld een nieuwsbericht dat relevant is aan, gebruik citaten van mensen uit hetzelfde vakgebied, kom met exacte gegevens voor de dag, vertel anekdotes, etc.

### Hoe kom je op deze bestemming?

- Toon deskundigheid door:
  - feitenkennis en bezit van de juiste informatie;
  - te refereren aan eerdere werkzaamheden;
  - citaten van geaccepteerde autoriteiten.
- Kom zeker over door:
  - een ontspannen houding;
  - gevarieerd stemgebruik;
  - passende gebaren en mimiek.

- Stem de mate van beleefdheid en voor-komendheid af op de ander.
- Volg een training 'persoonlijke effectiviteit'.

### Tips voor de reiziger:

- Sta je voldoende achter dat wat je zegt? Als je zeker wilt overkomen, zul je in eerste instantie in je eigen verhaal moeten geloven. Wijs jezelf op het belang van taalgebruik. Vooral afzwakkende taal zoals: 'een beetje', 'misschien', 'naar mijn bescheiden mening', geeft geen zekere indruk. Let ook op stopwoordjes zoals 'je weet wel' of 'gewoon'. Dit soort woorden kunnen je gesprekspartner irriteren.
- Toon je jouw deskundigheid onvoldoende? Let dan op de volgende zaken:
  - zorg goed geïnformeerd te zijn; heb de feiten goed op een rijtje;
  - refereer aan wat je al eerder hebt gedaan;
  - citeer uitspraken van autoriteiten die bij de ander bekend zijn;
  - praat over je relevante ervaring.Oefen met je gids de bovenstaande suggesties.

### Tips voor de gids:

- Praat met de medewerker over professioneel gedrag. Geef praktische voorbeelden en demonstraties van wat voor gedrag je in de organisatie in verschillende situaties verwacht.
- Geef de medewerker gerichte feedback over zijn kleding, persoonlijke verzorging en beleefdheids-uitingen. Zorg ervoor dat je feedback op een zorgvuldige manier geeft: beschrijvend, met suggesties voor kleine veranderingen die veel effect kunnen hebben. Geef geen feedback op zaken die niet te veranderen zijn!
- Observeer de medewerker als hij optreedt en registreer zijn gedragingen. Komt hij onzeker over door een aarzelende houding, door zijn taalgebruik, door zijn manier van gebaren of door zijn kleding? Geef de medewerker feedback en suggesties om zijn impact te verbeteren.

### Checklist:

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Beschrijf een recente ervaring waarin impact heel belangrijk was. Wat was precies de situatie? Wat was je taak en je doel? Hoe had je jezelf voorbereid? Wat gebeurde er precies? Wat was het resultaat?
- Kun je een situatie beschrijven waarin je bewust je best deed om een goede eerste indruk te maken? Wat deed je om dit te bereiken?
- Heeft men je wel eens verteld welke eerste indruk je maakt? Kun je een voorbeeld geven van een dergelijke situatie? Wat heb je hiermee gedaan?
- Heb je wel eens ervaren dat men je tijdens een eerste ontmoeting anders inschatte dan toen men je wat beter leerde kennen? Wat is het verschil tussen deze eerste indruk en die in het latere stadium van het contact? Wat was er veranderd in de tussentijdse periode?

### Deze bestemming past bij...

Mensen die nadrukkelijk en met kracht voor de eigen mening opkomen.

### Notities


# Luisteren

**Definitie:**

Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen; doorvragen; ingaan op reacties.

**Gedragsvoorbeelden:**
**Proactief**

- Je vraagt door over gegeven informatie.
- Je vat correct samen wat de ander heeft gezegd.
- Je laat de ander uitspreken.
- Je komt terug op wat eerder in een gesprek door de ander is gezegd.
- Je gaat in op datgene wat je gesprekspartner belangrijk vindt.
- Je toetst vaak of je goed begrijpt wat de ander zegt.

**Voorbeeldgedrag**

- Je moedigt medewerkers/collega's aan om door te vragen in gesprekken.
- Je stimuleert medewerkers/collega's om interpretaties te toetsen in een gesprek.
- Je geeft feedback op de manier waarop medewerkers/collega's luisteren, samenvatten en doorvragen.
- Je spreekt medewerkers erop aan wanneer zij onvoldoende de tijd nemen om te luisteren naar vragen of problemen van klanten en collega's.

*Wijsheid onderweg*

*Een mens heeft twee oren en een mond, om twee keer zoveel te luisteren als te praten.*

**Bijzonderheden:**

Luisteren is een basisvaardigheid die door veel oefening goed te ontwikkelen is. Goed kunnen luisteren is een voordeel als het gaat om het opmerken van signalen en het begrijpen van wat bedoeld wordt. Het kan de effectiviteit van ander gedrag op het werk versterken, zoals leidinggeven, probleemanalyse, coachen, samenwerken, overtuigingskracht en mondelinge presentatie. Er is ook een relatie met de competenties probleemanalyse, sensitiviteit en mondelinge presentatie. Slecht luisteren kan bijvoorbeeld leiden tot een gebrekkige probleemanalyse en mondelinge presentatie. Te weinig sensitiviteit gaat ook vaak samen met slecht luisteren. Bij veel competenties die zwak ontwikkeld zijn, is het verstandig om na te gaan of slecht luisteren hier de oorzaak van is.

**To do:**

Behandel met je collega's tijdens een overleg of vergadering een lastig agendapunt, waarover veel uiteenlopende meningen bestaan. Luister daarbij, vat samen en vraag door. Let erop dat je signalen oppikt en ieders inbreng de kans geeft. Vraag achteraf aan de anderen of zij het gevoel hebben dat zij zich voldoende hebben kunnen uiten. Ben je te vaak aan het woord tijdens gesprekken of reageer je regelmatig te snel zonder een onderwerp uit te diepen? Stel dan in een gesprek over een onderwerp altijd minstens drie vragen. Houd daarna een denkpaauze aan voor je met een antwoord of een voorstel komt. De denkpaauze moet je inlassen voordat je gaat reageren en vooral om door te vragen om alle relevante informatie te achterhalen.

**Hoe kom je op deze bestemming?**

1. Let op je luisterhouding. Geef je de gesprekspartner je onverdeelde aandacht? Laat je hem merken dat hij gehoord en begrepen wordt?  
Bespreek met je gids de kenmerken van een actieve luisterhouding: vragen stellen, de ander aankijken, hoofd licht naar voren buigen, bevestigend knikken, kleine geluiden maken (hummelen) en geïnteresseerd kijken.
2. Vraag in gesprekken eerst naar de mening van anderen voordat je met je eigen mening komt.
3. Als je in een gesprek teveel met je eigen gedachten en plannen bezig bent, kun je maar weinig aandacht geven aan een ander. Orden daarom voorafgaand aan het gesprek je eigen gedachten, zodat tijdens het gesprek voldoende ruimte is om contact te zoeken met de ander.
4. Als je te snel denkt dat je begrijpt wat de ander bedoelt, loop je het risico essentiële informatie te missen door te snel te reageren.
5. Geef in de loop van een gesprek op passende momenten met eigen woorden een samenvatting. Ga na een bespreking samen met je gids eens na welke punten niet genoeg zijn uitgediept. Is er wel voldoende doorgevraagd? Wat was de kwaliteit van de samenvatting?

**Tip voor de gids:**

Check bij de medewerker, na een bespreking, of hij ook de non-verbale signalen en de onderliggende boodschappen van jezelf en anderen heeft waargenomen. Stimuleer hem om door te vragen naar aanleiding van dit soort signalen.

**Checklist:**

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je, omdat je goed luisterde, informatie opdeed die iemand anders wellicht zou zijn ontgaan?
- Geef een voorbeeld van een recente situatie waarin je een belangrijk gesprek voerde. Hoe verliep het gesprek wat betreft wederzijds begrip? Waardoor werd dit veroorzaakt?
- Kun je een voorbeeld geven van een gesprek waarin de communicatie misliep door onvoldoende aandacht voor de ander? Wat was er precies aan de hand?
- Kun je een voorbeeld geven van een recent gesprek waarin je regelmatig samenvatte wat de ander zei?

**Deze bestemming past bij...**

Mensen die overeenstemming zoeken en niet snel van hun stuk zijn te krijgen.

**Tips voor de reiziger:**

- Vraag door als het je niet helemaal duidelijk is wat de ander bedoelt.
- Herken een aantal doorvraagzinnigjes, zoals in het volgende voorbeeld. Spreek met je gids af samen het doorvragen te oefenen in een paar van de volgende werkbeprekingen.

**Voorbeelden:**

De ander zegt:

- Eén van de redenen waarom...
- Misschien kan het anders.
- Misschien.
- Dit is maar één kant van de zaak.
- Volgens mij werkt dat niet.

Jij vraagt:

- Heb je nog meer redenen?
- Geef eens een voorbeeld.
- Waarom twijfel je?
- Noem eens een andere kant.
- Waarom niet?



# Mondelinge presentatie

## Definitie:

Ideeën en feiten op heldere wijze presenteren, gebruikmakend van ter zake doende middelen; presentatie afstemmen op de behoeften van het publiek.

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je stemt tijdens een presentatie verbale en non-verbale signalen op elkaar af.
- Je brengt zelfstandig structuur aan in een presentatie.
- Je gebruikt hulpmiddelen, zoals een flip-over of beamer, om een presentatie te verduidelijken.
- Je maakt tijdens presentaties contact met het publiek door bijvoorbeeld mensen aan te kijken of mensen uit te nodigen tot vragen en reacties.
- Je reageert op vragen en reacties uit het publiek zonder de structuur van de presentatie uit het oog te verliezen.

#### Voorbeeldgedrag

- Je geeft medewerkers/collega's tips om hun manier van presenteren te verbeteren.
- Je stimuleert medewerkers/collega's om rekening te houden met hun doelgroep bij het geven van presentaties.
- Je geeft medewerkers/collega's feedback op de inhoud van de presentatie en houdt hierbij rekening met de verwachtingen van de doelgroep.
- Je presenteert ideeën en feiten, op een voor medewerkers/collega's inspirerende wijze, tijdens bijeenkomsten.

*Wijsheid onderweg  
Praten zonder denken is als  
schieten zonder richten.*

### Bijzonderheden:

Deze competentie is door veel oefening goed te ontwikkelen. Met name de onderdelen die te maken hebben met het opzetten van een presentatie en het hanteren van presentatiehulpmiddelen, zijn goed aan te leren. Veel hangt af van de voorbereiding. De enige en beste manier om mondelinge presentatie te versterken is oefening; het daadwerkelijk geven van presentaties. Er is een relatie met de competentie mondelinge communicatie. Als je moeite hebt met het verbale gedeelte van het mondeling presenteren oftewel het uitspreken van de presentatie is het nuttig dat je de coachingsactiviteiten op de mondelinge uitdrukkingsvaardigheid richt. Als je moeite hebt met het vasthouden van de aandacht, kan het zijn dat je onvoldoende flexibiliteit vertoont.

### To do:

Een training kan veel bijdragen aan de verbetering van je mondelinge presentatie. Je krijgt de gelegenheid om in een veilige omgeving te oefenen en door middel van videofeedback gericht te werken aan de zwakke kanten van je presentatie. Sta zoveel mogelijk open voor vragen en commentaar. Reserveer tijd voor discussie achteraf. Het is een kans om de belangrijkste punten nogmaals onder de aandacht te brengen en feedback te krijgen van de belangrijkste partij: het publiek.

### Hoe kom je op deze bestemming?

1. Lees literatuur op het gebied van mondeling presenteren.
2. Bereid je presentatie in detail en puntsgewijs voor. Denk na over de manier waarop je de boodschap het beste kunt overbrengen. Misschien kan je de boodschap bondiger en duidelijker uitspreken.
3. Zoek tijdens de voorbereiding van een presentatie alvast naar metaforen, vergelijkingen en voorbeelden, en verschillende manieren om iets uit te leggen.
4. Analyseer presentaties van andere mensen en neem over wat je hierin aanspreekt.
5. Zorg voor een krachtige kop, een goed gestructureerde romp en een onvergetelijke staart. Ga samen met je gids na wat de essentie is van de boodschap die je wilt overbrengen en vraag jezelf dat steeds vooraf af. Als het voor jezelf niet duidelijk is, dan is dit ook moeilijk op anderen over te brengen.
6. Organiseer een presentatie voor collega's of klanten.
  - Toets of je woordgebruik aansluit bij het woordgebruik van de toehoorder(s).
  - Probeer zoveel mogelijk contact met het publiek te krijgen en te houden. Oogcontact is een belangrijk middel. Ook het uit het hoofd leren van de presentatie is belangrijk om zoveel mogelijk contact met de toehoorders te houden.
  - Let en reageer op de reacties van het publiek. De signalen zijn vaak voornamelijk van non-verbale aard: gapen, onderonsjes, schuiven op de stoel, etc. Door deze signalen serieus te nemen en erop te reageren, door bijvoorbeeld een vraag aan het publiek te stellen of over te gaan op een levendiger deel van de presentatie - herstelt de aandacht van het publiek.
  - Evalueer na elke presentatie bovengenoemde punten met je gids.

### Tips voor de reiziger:

- Ken je toehoorders en houd ze tijdens de voorbereiding steeds in je achterhoofd.
- Gebruik visuele middelen puur als hulpmiddel. Overvoer je publiek niet.
- Neem je publiek serieus; stem je presentatie zoveel mogelijk af op het publiek en pas deze aan hun wensen aan.
- Wees concreet. Geef zelf passende voorbeelden en vergelijkingen.

### Tip voor de gids:

Neem ter voorbereiding van een presentatie van de medewerker samen met hem een aantal zaken door. Kan hij voorbeelden geven van wat hij bedoelt? Kan hij het misschien nog op een andere manier uitleggen? Kan hij praktische voorbeelden geven bij de theorie? Kan hij een voorbeeld geven van een situatie? Kan hij misschien door het gebruik van vergelijkingen duidelijk maken wat hij bedoelt? Ook bij deze vaardigheid is het erg belangrijk de gesprekspartner(s) te kennen, zodat de medewerker de voorbeelden en vergelijkingen die hij geeft af kan stemmen op de belevingswereld van de gesprekspartner(s).

### Checklist:

- Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:
- Beschrijf de laatste presentatie die je gegeven hebt, wat ging er goed en wat kan beter?
  - Welke van je presentaties beschouw je als je beste en waarom?
  - Op welke manier bereid je een presentatie voor?
  - Heb je recent een presentatie gegeven voor een ander publiek dan je verwachtte? Hoe ging je daarmee om?

### Deze bestemming past bij...

Mensen die actief letten op wat anderen beweegt.



# Overtuigingskracht

**Definitie:**

Proberen anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en trachten instemming te verkrijgen door gebruik te maken van de juiste argumenten en methode.

**Gedragsvoorbeelden:**

**Proactief**

- Je onderbouwt op een gedoseerde manier je standpunt met argumenten.
- Je benoemt de voordelen van het eigen standpunt voor de ander.
- Je uit je enthousiast over een zaak.
- Je komt met logische en relevante argumenten op het juiste moment.
- Je komt met nieuwe argumenten wanneer de eerdere argumenten de ander niet overtuigen.

**Voorbeeldgedrag**

- Je anticipeert op standpunten, belangen of voorkeuren van anderen en sluit hier je eigen argumentatie op aan.
- Je benoemt mogelijke tegenwerpingen van anderen voor je standpunt en ontkracht deze.
- Je stimuleert medewerkers/collega's concrete voorbeelden te gebruiken om hun eigen mening over te brengen.
- Je maakt weerstanden bespreekbaar die in jouw organisatieonderdeel leven en buigt deze om.

*Wijsheid onderweg*

*Argumenten moet je niet tellen, maar wegen.*

**Bijzonderheden:**

Deze competentie is goed te ontwikkelen. Hierbij is het van belang je te realiseren dat mensen niet alleen een tekort, maar ook een teveel aan overtuigingskracht kunnen vertonen.

Te veel overtuigingskracht kan leiden tot weerstand. Er is een relatie met de competenties sensitiviteit en flexibel gedrag. Als je te veel overtuigingskracht laat zien, lijkt je misschien goed te zijn in overtuigen, maar je stelt jezelf in je sterke streven om de ander te overtuigen weinig sensitief op. Als je de weerstand bij je publiek wel waarneemt, maar er niet met wisseling van stijl op reageert, vertoon je onvoldoende flexibel gedrag.

**To do:**

Praat tijdens het werk serieus met je gids over een belangrijk onderwerp. Bespreek daarna met hem de volgende punten:

- Welke argumenten hanteerde je?
- Hield je rekening met de argumentatie van je gids?
- Ging je in op zijn redeneringen?
- Hoe ging je om met zijn tegenwerpingen? Vroeg je om bewijs?

**Hoe kom je op deze bestemming?**

1. Bereid je voor op een bespreking, waarin je een standpunt moet verdedigen, op die argumenten waarvan je denkt dat de anderen hier gevoelig voor zijn. Gebruik deze argumenten.
2. Als je teveel overtuigingsgedrag vertoont, herhaal je argumenten dan niet vaker dan één- of tweemaal. Oefen met het stellen van de volgende vragen:
  - Wat zou je willen bereiken?
  - Wat houd je tegen om met ons voorstel mee te gaan?
  - Hoe kunnen we hier uitkomen, op een manier dat iedereen er voordeel bij heeft?

3. Hanteer tijdens vergaderingen de volgende adviezen en opdrachten:

- Probeer, voordat je reageert, eerst de positie van de ander te begrijpen. Verplaats je in de ander.
- Bedenk voor de vergadering, waarin je je voorstel moet verdedigen, voor welke argumenten de anderen gevoelig zullen zijn. Bedenk een strategie voor het inbrengen van die argumenten.
- Let tijdens je betoog op de reacties van de anderen. Wanneer de reacties op je argumentatie anders uitpakken dan je dacht, pas dan je strategie en argumentatie aan.
- Ondersteun je woorden met gebaren en zit rechtop. Spreek luider of soms juist zachter dan je normaal gewend bent te doen.
- Benoem tijdens de behandeling van een voorstel van een ander ook de voordelen en niet alleen jouw bezwaren.
- Wees bedacht op tegenstand als je een voorstel doet. Een goede manier om het effect van tegenargumenten te verminderen, is er zelf mee te komen.
- Laat mogelijke tegenargumenten zien als een vorm van gebruikelijke kritiek op je voorstel en toon aan waarom deze kritiek niet op gaat.
- Speel de bal terug bij bezwaar: 'Hoe denk je dat we dat probleem kunnen oplossen?'

4. Zoek met je gids naar een situatie in de nabije toekomst waar anderen overtuigd moeten worden van een voorstel, nieuwe aanpak of oplossing van een probleem. Bereid de argumentatie goed voor. Vraag naderhand aan een collega feedback en evalueer het bereikte resultaat.

**Tips voor de reiziger:**

- Geef je argumenten niet allemaal in één keer weg, maar doseer: de kracht zit vooral in de beperking van het aantal argumenten!
- Behandel de ander niet als vijand; richt je op de bal en niet op de speler.
- Vermijd afzwakkende taal.

**Tip voor de gids:**

Geef de medewerker de opdracht om een bepaalde verandering die op de nodige weerstand zal stuiten, uit te werken en op de afdeling te implementeren. Bespreek vooraf mogelijke argumenten en reacties op weerstanden.

**Checklist:**

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Geef een recent voorbeeld van een situatie waarin je een klant of leidinggevende moest zien te overtuigen. Hoe heb je jezelf voorbereid? Wat heb je precies gezegd of gedaan? Wat was het resultaat?
- Beschrijf een recente situatie waarin je anderen hebt weten te overtuigen van je standpunt of voorstel terwijl er duidelijk weerstand was. Wat waren de verschillende standpunten en belangen en hoe ben je daarmee omgegaan?
- Geef een situatie waarin je een standpunt of voorstel met een groot afbreukrisico moest verdedigen. Hoe heb je dat voorbereid? Wat lukte wel en wat niet?
- Wat was het beste voorstel dat door een klant, collega of leidinggevende werd geaccepteerd? Hoe heb je dat voor elkaar gekregen?

**Deze bestemming past bij..**

Mensen die graag en vaak met anderen delen wat zij als voordelen zien.

**Notities**

---



---



---



---



---





# Sensitiviteit

**Definitie:**

Zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving alsmede de eigen invloed hierop; gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen.

**Gedragsvoorbeelden:**

**Proactief**

- Je verwoordt gevoelens en behoeften van de ander.
- Je past je gedrag aan dat van de gesprekspartner aan.
- Je houdt rekening met persoonlijke omstandigheden waarin de ander verkeert.
- Je reageert op emoties en/of weerstanden van anderen en maakt deze bespreekbaar.

**Voorbeeldgedrag**

- Je benoemt onuitgesproken gevoelens in een groep/afdeling en maakt deze bespreekbaar.
- Je herkent weerstanden en benoemt deze.
- Je besteedt tijd en aandacht aan sfeer en een goede onderlinge relatie in een groep.
- Je spreekt waardering uit voor de geleverde bijdragen van medewerkers/collega's om elkaars gevoelens en behoeften te onderkennen.

*Wijsheid onderweg*

*Het belangrijkste in communicatie is te horen wat niet gezegd wordt. (Peter Drucker)*

**Bijzonderheden:**

Sensitiviteit is goed te ontwikkelen, mits je kunt invoelen wat de behoeften en gevoelens van anderen zijn en daar ook rekening mee wilt houden. Als je jezelf helemaal niet in de positie van andere mensen kunt of wilt verplaatsen, ben je niet sensitief. In dit geval wordt de ontwikkeling van sensitiviteit

erg moeilijk. Er zijn relaties met de competenties luisteren, klantgerichtheid en flexibel gedrag. Weinig sensitiviteit gaat vaak samen met onvolgende luisteren en weinig klantgerichtheid. Iemand die sensitief is, heeft in gesprekken en onderhandelingen meestal meer kans op succes. Daarnaast geef je blijk van meer sensitiviteit naarmate je jezelf flexibeler opstelt en je stijl om een doel te bereiken aanpast aan de behoeften van anderen.

**To do:**

Laat duidelijk zien dat je aandacht hebt voor de belangrijke momenten van anderen. Sensitief reageren houdt ook in dat je er op moet letten hoe de getoonde belangstelling op de ander overkomt. Je gedrag moet passend zijn; het moet op natuurlijke wijze aansluiten bij wat de ander verwacht en wat deze aan inmenging in persoonlijke zaken toelaat.

**Hoe kom je op deze bestemming?**

1. Lees literatuur op het gebied van 'counseling' en gesprekstechnieken.
2. Spoor een paar situaties op waarin je met sensitief gedrag zou kunnen oefenen. Doe dit tussen nu en de volgende afspraak met je gids. Bespreek met hem wat je kan doen.
3. Wees attent naar collega's. Bijvoorbeeld door informatie die je tegenkomt en die van belang is voor anderen, aan hen door te spelen.
4. Toon vaker waardering voor de prestaties van je collega's. Denk na over de manier waarop dit gebeurt: persoonlijk, gemeend, zo specifiek mogelijk en zonder overdrijving. Uit zelf waardering of geef een compliment aan je collega en vraag eens hoe dat overkwam. Bespreek het effect direct na.

5. Reageer direct op problemen van collega's, medewerkers of klanten. Dan gaat het er dus om dat je attent bent op signalen die aangeven dat iemand een probleem heeft. Wanneer iemand een slecht humeur heeft, zou je bijvoorbeeld kunnen vragen: 'Zit je ergens mee? Kan ik iets voor je doen?'
6. Neem de leiding in het oplossen van een klacht van een klant. Evalueer het proces en het eindresultaat vervolgens met je gids.
7. Betrek jezelf bij een conflictsituatie. Neem, afhankelijk van de situatie, de leiding om het conflict bespreekbaar te maken en op te lossen.

**Tips voor de reiziger:**

- Houd rekening met de persoonlijke omstandigheden van anderen. Toon je begrip door je indruk van de gevoelens van de ander te verwoorden.
- Besteed aandacht aan belangrijke gebeurtenissen voor de ander: ziekte, pech, gezinsuitbreiding, etc.
- Sta eens stil bij het effect van je eigen gedrag op anderen.
- Geef aandacht aan zowel de zakelijke als de relationele kant van een gesprek.
- Vraag je bij belangentegenstellingen af wat de belangen van de ander zijn. Er zijn zinnen waarmee je begrip kunt uiten voor het belang van een ander, zonder toe te geven of de ander gelijk te geven. Een voorbeeld is een zin die begint met: 'Ik kan me voorstellen dat...'

**Tip voor de gids:**

Vertel de medewerker welke situaties of momenten om sensitief gedrag vragen, zoals problemen thuis of op het werk, spannende momenten zoals examens, huwelijk, geboorte, tegenslag, tegenstand, etc. Geef voorbeelden van sensitieve reacties, zoals het tonen van begrip voor emoties door te verwoorden wat de ander voelt. De medewerker kan bijvoorbeeld zeggen: 'Ik kan me best voorstellen dat je dit of dat vervelend, spannend, naar of lastig vindt'. Leg uit dat sensitief gedrag in dit soort situaties er eenvoudig op neer komt

het gevoel van de ander onder woorden te brengen. Geef het goede voorbeeld door zelf sensitief gedrag te laten zien wanneer je met de medewerker in gesprek bent. Sensitief gedrag is in gesprekken met medewerkers bijna altijd op zijn plaats. Het is niet aan te raden je eigen sensitieve gedrag vaak na te bespreken. Dan lijkt het onecht en dat is niet erg sensitief.

**Checklist:**

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Heb je recent te maken gehad met privé-aangelegenheden van een collega, zoals geboorte, ziekte, scheiding etc? Hoe ben je daarmee omgegaan?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je bent geconfronteerd met gevoelens of opvattingen die heel nadrukkelijk afweken van die van jezelf? Hoe reageerde je? Wat was het resultaat?
- Wanneer heb je voor het laatst een collega een compliment gegeven? Wat zei je en wat was de aanleiding?

**Deze bestemming past bij...**

Mensen die zich sterk op de belangen van anderen richten en veranderingen en complexiteit prettig vinden.

**Notities**




Stressbestendigheid

Onafhankelijkheid

Aanpassingsvermogen

Vasthoudendheid

Flexibel gedrag



## Persoonlijk gedrag

Het domein Persoonlijk gedrag omvat de competenties die betrekking hebben op gedrag dat in sterke mate wordt bepaald door de persoonlijke individuele geaardheid van mensen.



# Flexibel gedrag

## Definitie:

Indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde het gestelde doel te bereiken.

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je sluit in een gesprek je eigen gedragsstijl aan bij die van de ander.
- Je herkent tijdig het moment waarop van gedragsstijl gewisseld moet worden.
- Je past je gedragsstijl aan indien de eerste gedragsstijl niet werkt.
- Je verandert onder (tijds)druk op praktische wijze van aanpak.
- Je varieert op de juiste momenten tussen de inhoud van het gesprek en de relatie met de gesprekspartner.

#### Voorbeeldgedrag

- Je adviseert collega's/medewerkers over hoe ze kunnen schakelen tussen verschillende gedragsstijlen in een gesprek.
- Je maakt collega's/medewerkers bewust van de mogelijkheden van stijlwisselingen.
- Je stimuleert collega's om hun gedragsstijl aan te passen aan de gesprekspartner.
- Je stimuleert anderen om onder omstandigheden in aanpak te variëren.

### Wijsheid onderweg

*De wind kan niet veranderen,  
hoe je de zeilen zet – wél!*

## Bijzonderheden:

Bij flexibel gedrag gaat het vooral om het zoeken naar verschillende manieren van aanpak en de meest passende aanpak hanteren om het doel dat je voor ogen hebt te bereiken. Er is verwarring mogelijk met de competentie aanpassingsvermogen.

Bij aanpassingsvermogen gaat het om het vermogen je aan veranderende doelen, omstandigheden of mensen aan te passen. Mogelijke oorzaken voor te weinig flexibel gedrag zijn:

- Geen alternatieve oplossingen of aanpak weten te bedenken;
- Geen oog hebben voor de reacties van anderen, te weinig sensitiviteit;
- De situatie niet goed overzien en daardoor vasthouden aan een bepaalde aanpak. Er is dan sprake van onvoldoende probleemanalyse.

Er is een relatie met de competenties leidinggeven, coachen, onderhandelen en overtuigingskracht. Te weinig flexibel gedrag heeft een negatieve uitwerking op deze competenties. Het ontwikkelen van flexibel gedrag vereist een strakke vorm van coachen. Een grondige voorbereiding op het coachen en directe feedback zijn noodzakelijk. Dit geldt met name wanneer het gaat om situaties die te maken hebben met het wisselen in stijl van leidinggeven. Bij het vertonen van flexibel gedrag met betrekking tot leidinggeven is inzicht in situationeel leidinggeven nuttig. Het model van situationeel leidinggeven maakt onderscheid tussen taakgericht en mens- (of relatie)gericht gedrag van jezelf. Wat is je voorkeursstijl? Spreek met je gids af welke stijlen je zou moeten ontwikkelen om effectiever leiding te kunnen geven.

## To do:

Bespreek met een collega een bepaald beleid of een doelstelling. Vraag hem ten minste drie voorstellen te doen over verschillende manieren van aanpak, die alle drie tot hetzelfde einddoel leiden. Interview daarnaast een collega over een situatie waarin deze met een moeilijke klant te maken had. Vraag de collega om een aantal verschillende manieren van aanpak te suggereren.

## Hoe kom je op deze bestemming?

1. Spreek met je gids af in welke situaties je stijlwisselingen kunt oefenen. Spreek de stijlwisselingen in detail door en oefen eventueel vooraf met je gids.  
De meest gebruikelijke stijlwisselingen zijn:
  - van overtuigen naar informatie vragen en omgekeerd;
  - van overleggen naar instructie geven en omgekeerd;
  - van oplossingen geven naar oplossingen vragen en omgekeerd;
  - van overtuigen naar overlaten en omgekeerd.
2. Mogelijkheden om het wisselen van stijl of aanpak te oefenen, zijn situaties waarin een vorm van weerstand een rol speelt, zoals:
  - een correctiegesprek voeren met een medewerker;
  - instemming van collega's proberen te verkrijgen;
  - een moeilijk beoordelings- of functioneringsgesprek voeren;
  - een klagende klant te woord staan;
  - een bepaalde opdracht uitvoeren waarbij obstakels of weerstanden in de uitvoering verwacht worden;
  - een bepaalde verandering in werkwijze of procedure invoeren en geaccepteerd krijgen;
  - een medewerker een opdracht geven, waarbij hij waarschijnlijk weerstand tegenkomt.
3. Let op je gebruik van communicatieniveaus. Op de volgende manieren kun je wisselen:
  - Van inhoud naar procedure en omgekeerd.  
Voorbeeld:  
van: 'Ik vind dat we dit moeten doen'  
naar: 'Laten we dan eens alle voorstellen op een rijtje zetten'.
  - Van inhoud naar proces en omgekeerd.  
Voorbeeld:  
van: 'Ik vind dat we dat moeten doen'  
naar: 'Ik heb de indruk dat we er op deze manier met z'n tweeën niet uit komen'.

- Van procedure naar proces en omgekeerd.  
Voorbeeld:  
van: 'Laten we alle voorstellen eens op een rijtje zetten'  
naar: 'Het valt me op dat als ik een procedurevoorstel doe, jij het vrijwel altijd met mij oneens bent'.
- 4. Kom tot een oplossing voor een probleem en geef suggesties voor alternatieve benaderingswijzen.

## Tips voor de reiziger:

- Wees alert op (non-verbale) signalen voor het wisselen van gedragsstijl; mimiek, onderbreken etc.
- Oefen de verschillende communicatiestijlen; overtuigen, vragen stellen, uitleggen, overleggen, suggesties doen etc.
- Vraag jezelf steeds af voor welke benadering de ander gevoelig zal zijn.
- Stem je stijl van leidinggeven af op het niveau van werkervaring en motivatie van de medewerker.

## Tip voor de gids:

Begeleid oefensituaties van stijlwisselingen met zorg, gezien het afbreukrisico voor de medewerker en mogelijk nadelige effecten op derden.

### Checklist:

- Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:
- Beschrijf een recente situatie waarin je met weerstand te maken had. Wat was er precies aan de hand? Welk doel had je voor ogen? Heb je dit doel uiteindelijk bereikt en zo ja, hoe?
  - Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je tijdig hebt gewisseld van stijl?
  - Welke gedragsstijlen vind je lastig en waar liggen de beperkingen in je vaardigheden?

## Deze bestemming past bij...

Mensen die graag nieuwe ervaringen uitwisselen met anderen.



# Stressbestendigheid

## Definitie:

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

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je herstelt snel na een tegenslag of teleurstelling.
- Je blijft effectief functioneren onder tijdsdruk.
- Je blijft gestructureerd werken wanneer meerdere mensen een beroep op je doen.
- Je blijft bij veranderingen of onduidelijke taken gelijkmatig werken.
- Je blijft rustig en kalm bij persoonlijke verwijten.

#### Voorbeeldgedrag

- Je anticipeert op stressvolle situaties in het werk.
- Je adviseert medewerkers/collega's om het werk zo te organiseren dat de kans op stress wordt geminimaliseerd.
- Je bemiddelt bij conflicten in je team.
- Je ondersteunt medewerkers/collega's om bij tegenvallende resultaten tot betere prestaties te komen.

### Wijsheid onderweg

*Stress is als een ijsberg. Slechts 1/8 is zichtbaar.*

## Bijzonderheden:

Over de mate van stressbestendigheid kan pas een uitspraak worden gedaan op het moment dat er sprake is van tijdsdruk, teleurstelling, tegenspel of tegenslag. Als je onvoldoende stressbestendigheid toont als je onder druk staat of met tegenslag te maken krijgt, is dat vooral af te leiden uit het feit dat je

minder goed functioneert op andere competenties. Stress neemt af door goed te plannen en prioriteiten te stellen. De oorzaken van lage stressbestendigheid kunnen op persoonlijkheidsniveau liggen, zoals weinig zelfvertrouwen of een grote gevoeligheid voor prikkels uit de omgeving. Ook bestaat er een relatie tussen stressbestendigheid en de competentie vasthoudendheid. Als je jezelf vastberaden toont om een doel te bereiken, zul je jezelf minder snel uit het veld laten slaan wanneer je met tegenslag wordt geconfronteerd.

## To do:

Ga bij jezelf na wat bronnen van stress kunnen zijn.

Mogelijke stressbronnen zijn:

- taak- of rolonduidelijkheid;
- te weinig of te veel verantwoordelijkheid;
- werkbelasting (snelheid, complexiteit of hoeveelheid werk);
- verstoorde relatie met collega of leidinggevende;
- toekomstonzekerheid;
- onvoldoende mogelijkheden tot gebruik van je eigen kennis en vaardigheden;
- onvoldoende gelegenheid tot overleg en participatie.

### Hoe kom je op deze bestemming?

1. Welke situaties leveren voor jezelf stress op in het werk? Betrek je gids of een collega-medewerker in deze situatie en observeer de aanleiding en het verloop van de situatie. Zorg ervoor dat je na afloop feedback krijgt, van je gids of je collega.
2. Bereid je voor op een gesprek of bijeenkomst door zaken eerst door te lezen en voor jezelf de punten op te schrijven die je wilt bespreken.

Vraag hierbij de volgende zaken af:

- Wie is mijn gesprekspartner?
- Wat zijn mijn mogelijke doelen?
- Welke punten worden waarschijnlijk besproken?
- Welke punten wil ik naar voren brengen?
- Wat zijn mijn doelen?
- Waar ga ik wel en niet mee akkoord?

3. Bespreek situaties met je gids waarin je weinig stressbestendigheid vertoont.

Ga na wat het gedrag teweegbracht en wat er in het vervolg aan gedaan kan worden:

- Wat was de druppel?
- Wat had je anders kunnen doen?
- Ben je in staat het een volgende keer, in een vergelijkbare situatie, anders te doen?
- Wat heb je daarvoor nodig (training, oefenen, voorbeelden, steun van collega of leidinggevende)?

4. Komt je stress voort uit ergernissen over het gedrag van collega's en wil je er iets aan doen?

- Spreek gevoelens uit: 'Ik heb er last van als...';
- Probeer vervolgens het gedrag van de ander te beschrijven zonder te beoordelen;
- Noem vervolgens de effecten van het gedrag van de ander;
- Zeg uiteindelijk wat je wilt dat er verandert. Door een alternatief te noemen voor het gedrag van de ander ontstaat er een onderhandelingssituatie waarin wederzijdse wensen en behoeften kunnen worden besproken.

5. Ga niet te impulsief op een vraag in.

Vraag jezelf eerst af of je aan de vraag wil en kan voldoen.

## Tips voor de reiziger:

- Voorkom stress door je werk goed te plannen en te organiseren.
- Plan momenten van ontspanning.
- Neem een cursus 'assertiviteit' of neem yogalessen.
- Durf 'nee' te zeggen.

## Tips voor de gids:

- Wijs de manager tijdig op signalen van stress bij de medewerkers, zodat hij kan bijsturen. Mogelijke uitingen van stress zijn:
  - hoofdpijn;
  - snel geïrriteerd zijn;
  - erg negatief zijn;
  - bij commentaar direct in de verdediging gaan;
  - moeite met concentratie;
  - chaotisch werken, fouten maken;
  - meer roken en drinken dan gewoonlijk.
- Relativeer zaken zo nodig in het bijzijn van de medewerker en geef aan dat stress niet per definitie negatief is. Kortdurende stress kan heel stimulerend werken en mensen tot topprestaties aanzetten. Stress is pas negatief als deze verlamdend gaat werken en de effectiviteit van het functioneren afremt.

### Checklist:

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Beschrijf een recente situatie waarin je onder grote tijdsdruk hebt moeten werken. In hoeverre leed de kwaliteit van je werk daaronder? Hoe voelde je je in zo'n situatie?
- Kun je een voorbeeld geven van iets waar je jezelf de laatste tijd het meest over hebt opgewonden? Waarover het minst?
- Heb je jezelf de laatste tijd wel eens onder druk gezet gevoeld? Wat was precies de situatie? Wat moest je doen?
- Kun je een recente situatie beschrijven waarin je te maken hebt gehad met iemand die geëmotioneerd was (boos, verwijtend, ongeduldig, etc.)? Hoe heb je daarop gereageerd?

## Deze bestemming past bij..

Mensen die bij tegenslag snel nieuwe kansen zien en daar direct en duidelijk over communiceren.





## Motivatie

Het domein Motivatie omvat de competenties die betrekking hebben op gedrag dat in sterke mate wordt bepaald door de persoonlijke instelling en motivatie van individuen.











# Kwaliteitsgerichtheid

**Definitie:**  
Hoge eisen stellen aan kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen.

### Gedragsvoorbeelden:

#### Proactief

- Je zet het onderwerp 'kwaliteit van de dienstverlening' op de agenda tijdens overleg.
- Je stelt voor jezelf hoge eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening.
- Je komt met voorstellen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.
- Je zoekt naar nieuwe wegen om de kwaliteit van de dienstverlening te behouden.

#### Voorbeeldgedrag

- Je spreekt anderen aan op de kwaliteit van hun dienstverlening.
- Je vraagt anderen om feedback te geven op de door jou geleverde dienst/service.
- Je maakt afspraken met collega's over de te behalen kwaliteit.
- Je stimuleert medewerkers/collega's om met voorstellen te komen hoe de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd kan worden.

*Wijsheid onderweg  
Van kreet naar concreet.*

### Bijzonderheden:

Kwaliteitsgerichtheid hangt samen met de competentie inzet. Namelijk het willen leveren van een meer dan gemiddelde kwaliteit van producten, diensten en resultaten. Onvoldoende kwaliteitsgerichtheid heeft niet zozeer te maken met het wel of niet vertonen van het gedrag, als wel met motivatie. Je moet zelf de kwaliteitsstandaards en procedures willen volgen.

### To do:

Onderken het belang van bepaalde standaards en procedures. Houd je aan de kwaliteitsafspraken.

### Hoe kom je op deze bestemming?

1. Interview een aantal klanten over de ervaren kwaliteit van producten en diensten van de organisatie.
2. Toets de waarde van kwaliteitsrichtlijnen aan de ideeën van klanten over deze richtlijnen.

### Tips voor de reiziger:

- Zorg dat je op de hoogte bent van kwaliteitsnormen binnen de organisatie.
- Probeer regelmatig met voorstellen te komen om de kwaliteit van producten en/of diensten te verbeteren.

### Tip voor de gids:

Geef altijd direct feedback over het onvoldoende tonen van kwaliteitsgerichtheid of het leveren van onvoldoende kwaliteit door de medewerker.

### Checklist:

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Heb je een recent voorbeeld van een product of dienst waarbij je erg tevreden was over de kwaliteit?
- Welke recente acties heb je ondernomen om iets aan de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten te verbeteren?
- Noem enige voorbeelden van producten of diensten die nog verbeterd kunnen worden. Hoe zou je deze kunnen verbeteren?
- Wanneer heb je voor het laatst een collega aangesproken op de kwaliteit van zijn werkzaamheden? Wat was er aan de hand? Wat kon er beter?

### Deze bestemming past bij...

Mensen die doelgericht werken en snel herstellen bij tegenslag.

### Notities

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Motiveren/stimuleren

**Definitie:**

Het bereiken van doelen en het enthousiasmeren van anderen gemakkelijker maken door duidelijk het beoogde effect aan te geven, een positieve instelling ten opzichte van het werk tot stand te brengen en een sterke wil tot slagen te creëren.

**Gedragsvoorbeelden:**

**Proactief**

- Je stimuleert de ander gebruik te maken van instrumenten door aan te geven hoe deze de ander kunnen helpen.
- Je schetst een inventarisatie na van de situatie van de ander een positief en realistisch beeld van de mogelijkheden die de ander heeft.
- Je staat stil bij de situatie van de ander en zoekt samen met de ander naar voor hem kansrijke mogelijkheden.
- Je wijst op de voordelen en effecten die mogelijke acties kunnen opleveren.
- Je bespreekt de ondernomen acties van de ander en hun effecten en hebt zowel aandacht voor geslaagde acties als verbetering van minder succesvolle acties.

**Voorbeeldgedrag**

- Je stimuleert anderen zich in te spannen om een positieve houding tot stand te brengen bij anderen, ten aanzien van het bereiken van doelen.
- Je geeft anderen feedback over de wijze waarop zij anderen enthousiasmeren en stimuleren.
- Je stelt instrumenten en andere middelen beschikbaar die anderen kunnen helpen bij het enthousiasmeren en stimuleren van anderen.
- Je benadrukt kansen en mogelijkheden in het begeleiden van diverse doelgroepen bij het behalen van doelstellingen.
- Je onderneemt concrete, zichtbare acties om bij anderen een positieve instelling te creëren.

*Wijsheid onderweg*

*Onze grootste overwinning is niet dat we nooit struikelen, maar dat we anderen helpen om weer op te staan als ze struikelen.*

**Bijzonderheden:**

De competentie 'Motiveren/stimuleren' is goed te ontwikkelen. Een belangrijk element van deze competentie is de open en heldere communicatie naar anderen toe. Hiernaast is het belangrijk dat je jezelf kunt inleven in de situatie van anderen, vervolgens hen de juiste handvatten biedt en de juiste dingen zegt om ze op de goede weg te krijgen. Competenties als coachen, luisteren, mondelinge communicatie en sensitiviteit zijn behulpzaam bij 'Motiveren/stimuleren'.

**To do:**

- Bespreek met je gids een aantal cases of spreek met je gids af een keer bij een (beoordelings) gesprek aanwezig te zijn. Bekijk samen na het gesprek of tijdens de case de volgende aspecten:
- Wat is de situatie? Is er een probleem?  
Zo ja, wat is het probleem?
  - Welke acties heeft de ander al genomen?  
Wat was het effect van deze acties?
  - Wat zijn de mogelijkheden van de ander?  
Is dit realistisch?
  - Zit de ander in de actieve modus?  
Zo nee, hoe krijgen we de ander daar?

**Hoe kom je op deze bestemming?**

1. Koop een boek over de verschillende manieren van motiverend en stimulerend gedrag. (Een boek waarin praktijk-toepassingen worden beschreven en de valkuilen benoemd en behandeld worden).
2. Sta met een ander stil bij zijn situatie en ga daarin op zoek naar een manier om een positieve instelling ten opzichte van zijn werk tot stand te brengen.
3. Laat goed zien dat je de situatie van de ander begrijpt en helder hebt. Sta stil bij het verhaal van de ander en maak vervolgens de stap naar het aandragen van mogelijkheden en beschikbare instrumenten.
4. Kijk naar een persoon binnen of buiten de organisatie van wie je weet dat deze succesvol is in het motiveren en stimuleren van anderen. Interview hem en vraag naar diens 'best practice'.
5. Vraag aan een collega, die regelmatig in staat is om je te observeren tijdens overleg-situaties en gesprekken, naar diens mening over je motiverende en stimulerende gedrag. Toets deze feedback vervolgens aan je eigen bevindingen en benoem een aantal ontwikkelpunten voor jezelf.

**Tips voor de reiziger:**

- Besteed aandacht aan zowel ondernomen als mogelijke acties.
- Houd rekening met de persoonlijke omstandigheden van anderen. Toon je begrip.
- Benadruk regelmatig de positieve kanten.
- Wees concreet: geef duidelijk en helder aan welke instrumenten en mogelijkheden er zijn voor de ander.

**Tips voor de gids:**

- Wijs de medewerker op het belang van anderen duidelijk maken welke middelen er voor hen ter beschikking staan en hoe deze behulpzaam kunnen zijn. Zelf goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden en de toegevoegde waarde hiervan werkt stimulerend.

- Ga na in hoeverre de medewerker bij het bespreken van mogelijkheden en vervolgacties van de ander aandacht besteedt aan het aangeven op welke manier deze zaken effect hebben. Het bespreken van de effecten, met name de voordelen, en de (succesvolle) acties werkt motiverend. Adviseer de medewerker om dit gestructureerd te doen en vraag eens hoe dat overkwam.

**Checklist:**

Beantwoord voor jezelf de volgende STAR-vragen:

- Op welke manier bespreek je ondernomen acties van de ander?
- Geef eens een voorbeeld van een recente situatie waarin je met een ander, die de motivatie voor bepaald werk even kwijt was, bent gaan kijken naar mogelijkheden om dit weer terug te krijgen?
- Wanneer heb je voor het laatst een ander op de effecten van mogelijke acties gewezen? Wat was de situatie en wat deed je precies?
- Wat is volgens jou de beste manier om iemand te motiveren of te stimuleren?
- Kun je een voorbeeld geven van hoe je recent iemand hebt gemotiveerd of gestimuleerd?

**Deze bestemming past bij...**

Mensen die zorgen dat alles helder en duidelijk is en dat energiek uitdragen. Ze houden zich niet op de achtergrond en zijn niet chaotisch.

**Notities**








# Deel III - Extra informatie

## 5. De HRM-cyclus

De HRM-cyclus bestaat uit een jaarlijks te houden beoordelingsgesprek en een start-, functionerings- en ontwikkelingsgesprek.

Het doel van de HRM-cyclus is dat medewerkers de verwachte prestaties leveren en worden ingezet op de plek die het beste past bij hun talenten/kwaliteiten en daarmee voor verdere ontwikkeling breed inzetbaar zijn en blijven.

Het werken met de HRM-cyclus heeft het voordeel dat we door alle lagen en niveaus kunnen sturen en coachen op zaken die we als organisatie belangrijk vinden met competenties als rode draad. Bij het uitvoeren van de functies gaat het namelijk niet alleen om inhoudelijke uitvoering van de taak (resultaten), maar ook om een passende houding en passend gedrag, afgeleid van de relevante competenties.

Hieronder wordt kort ingegaan op de hierboven genoemde onderdelen van de HRM-cyclus en op de zogenaamde SMART-methode als hulpmiddel.

### 5.1 SMART-methode bij het maken van afspraken

Binnen UWV hechten we veel waarde aan het maken van concrete afspraken en aan het nakomen en evalueren van deze afspraken. Formeel is het startgesprek bedoeld voor het maken van de afspraken. In de praktijk worden de afspraken doorgaans in alle soorten gesprekken gemaakt. De manager en medewerker bepalen onderling wanneer er afspraken worden gemaakt.

Een hulpmiddel bij het maken van afspraken is de 'SMART'-methode. SMART staat voor:

- Specifiek: Wat verwacht je, van wie, waar, in welke situatie?
- Meetbaar: Waaraan en hoe kun je het resultaat zien?

Aanvaardbaar: Kunnen beide gesprekspartners zich vinden in de afspraak?

Realistisch: Is de afspraak haalbaar, welke voorwaarden en grenzen zijn er?

Tijdgebonden: Wanneer is het resultaat bereikt?

Door de afspraken vooraf SMART te maken, is bij alle partijen duidelijk wat er wordt verwacht. Bij de beoordeling kan ook specifiekere worden aangegeven hoe het oordeel tot stand is gekomen.

### 5.2 Waarover worden afspraken gemaakt?

Er worden in ieder geval afspraken gemaakt op het gebied van resultaten en competenties.

#### Resultaten

De afspraken over de te behalen resultaten kunnen per jaar verschillend zijn, omdat ze mede afhankelijk zijn van de afspraken die voor de gehele afdeling zijn gemaakt. Deze zijn op hun beurt weer afgeleid van de doelstellingen van de totale organisatie. De manager en de medewerker vertalen de afdelingsdoelstellingen naar individuele resultaten (bijvoorbeeld op de gebieden van kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid).

#### Competenties

Voor elke functie zijn de noodzakelijke competenties vastgesteld. Over deze competenties (en het hierbij gewenste waarneembare gedrag) worden concrete afspraken gemaakt. De definities van de competenties en de omschreven gedragsvoorbeelden kunnen hierbij helpen.

### 5.3 Het start-, functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Het start-, functionerings- en ontwikkelingsgesprek worden gevoerd als een open dialoog, bedoeld om informatie uit te wisselen. In een startgesprek kijken

medewerker en manager vooruit en leggen de ambities vast in concrete afspraken en resultaten. Voor de medewerker is dit een moment om zich af te vragen wat hij wil bereiken en hoe. De manager kan een inschatting maken van de mogelijke faciliteiten. Daarnaast wordt ingegaan op ambities en de loopbaanontwikkeling die de medewerker wil doormaken in de toekomst.

Bij functionerings-/ontwikkelgesprekken bekijken medewerker en manager samen terug en vooruit, waarbij de manager zich vooral opstelt als coach. Voor de medewerker heeft het gesprek ook een signaal-functie als de manager niet tevreden is over het functioneren. Tijdens dit gesprek worden eventuele verbeterpunten benoemd, zodat de medewerker de kans heeft om zich te ontwikkelen in de periode tot het beoordelingsgesprek. Eventueel worden (aangepaste) afspraken gemaakt over de ontwikkeling in de huidige functie en de te behalen resultaten.

Ter voorbereiding op deze gesprekken kan de medewerker een POP-formulier (Persoonlijk Ontwikkel Plan) invullen. Dit formulier geeft handvatten om de persoonlijke ambities en gewenste ontwikkeling in kaart te brengen. Het ingevulde formulier kan tijdens het gesprek worden besproken. Eventuele afspraken over investeringen in de individuele ontwikkeling worden vastgelegd in een investeringscontract.

Hieronder is het onderscheid schematisch weergegeven.

	Startgesprek	Functionerings- en ontwikkelingsgesprek	Beoordelingsgesprek
<b>Doel van het gesprek</b>	Manager en medewerker maken afspraken voor komend jaar	Tussentijdse evaluatie over de voortgang in huidige functie Medewerker krijgt zicht op persoonlijk loopbaanperspectief	Manager beoordeelt medewerker op behaalde resultaten en zichtbaar bedrag
<b>Soort gesprek</b>	Tweezijdig	Tweezijdig	Eenzijdig, manager beoordeelt
<b>Focus in het gesprek is gericht op</b>	Komende jaar	Het nu en toekomst van huidige functie De toekomst	Het verleden
<b>Bijbehorende formulieren</b>		• Investeringscontract • POP-formulier	• Beoordelingsformulier • Investeringscontract
<b>Frequentie</b>		Minimaal een keer per 12 maanden (kan twee kalenderjaren beslaan), halverwege de beoordelingsperiode	Een keer per 12 maanden (kan twee kalenderjaren beslaan)

Voor alle gesprekken geldt dat de competenties de rode draad zijn.

### 5.4 Het beoordelingsgesprek

Als gemaakte afspraken en de voortgang regelmatig worden besproken, is het voor de manager eenvoudiger om vervolgens een beoordeling te onderbouwen. Het is dan ook raadzaam om regelmatig tussentijds te spreken over de voortgang in de gemaakte afspraken.

De manager is degene die de uiteindelijke beoordeling vaststelt. Er is dus sprake van een eenzijdige beoordeling. In het beoordelingsgesprek geeft de manager een beoordeling op elke eerder gemaakte afspraak. Daarnaast geeft de manager nog een totale eindbeoordeling. Het gesprek heeft een formeel karakter. De beoordeling moet representatief zijn voor de gehele beoordelingsperiode en mag geen momentopname zijn. Als het nodig is, kan de manager ook informatie inwinnen bij anderen.

### 5.5 Kenmerken van elk type gesprek

In de HRM-cyclus onderscheiden we dus het startgesprek, functionerings-/ontwikkelingsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Deze gesprekken zijn verschillend van aard en inhoud, dienen een verschillend doel en vinden in een andere sfeer plaats. Ook voor de vastlegging worden verschillende formulieren gebruikt. Alle formulieren zijn te vinden op het intranet UWV.

## 6. Deze reisgids voor jou als manager

Als manager vind je het belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Daarom help je medewerkers bij het ontwikkelen van een competentie door bij te sturen, te coachen en hen te beoordelen. Je oordeel over de mate waarin een medewerker zich heeft ontwikkeld, baseer je op het gedrag dat een medewerker laat zien.

Deze reisgids is een handzaam instrument om de HRM-cyclus van de medewerkers en jouw rol als manager hierin te faciliteren. Alle teksten zijn geschreven voor medewerkers van UWV. Als manager kun je zo eenvoudig het gedrag en de aanwijzingen bespreken met de medewerker. Daarnaast staat per competentie beschreven hoe jij als manager medewerkers kunt steunen in hun ontwikkelproces. Je vindt bijvoorbeeld bij iedere competentie 'tips voor de gids'.

Deze reisgids geeft jou als manager:

- Alle informatie over de competenties van UWV overzichtelijk op een rij.
- Informatie en ondersteuning bij de voorbereiding van de functionerings/beoordelingsgesprekken.
- Hulp bij de voorbereiding van selectiegesprekken. Je kunt de informatie in deze reisgids gebruiken bij het formuleren van vragen.
- Ondersteuning bij ontwikkelvraagstukken van medewerkers.
- Ondersteuning bij het samenstellen van persoonlijk portfolio's van medewerkers.
- Een hulpmiddel, waarnaar je medewerkers kunt verwijzen.

Als manager pas je de informatie uit deze reisgids toe in jouw rol als coach of wanneer je de medewerker wilt helpen bij het behalen van de resultaten. Wees je ervan bewust dat jouw stijl van leidinggeven van belang is. Uit onderzoek blijkt dat het niet vanzelfsprekend is elkaar aan

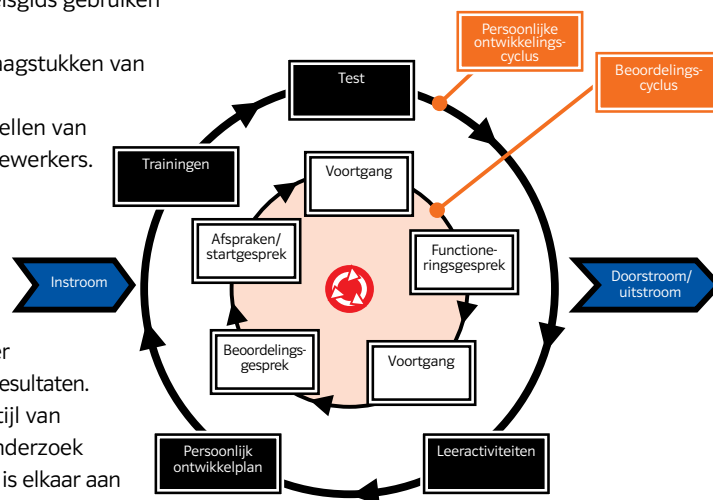
te spreken op gedrag en resultaat. De consequente toepassing van deze reisgids met de afgesproken definities helpt iedereen met elkaar objectief in gesprek te blijven.

### 6.1 Sturen en beoordelen op gedrag en resultaat

In de HRM-cyclus wordt beoordeeld op basis van prestaties en het zichtbare gedrag in de vorm van gewenste competenties. In het functieprofiel is vastgelegd welke competenties - naast de bedrijfscompetenties - positief bijdragen aan de te leveren prestaties in de functie.

#### 6.1.1 Het vertrekpunt

Een belangrijk vertrekpunt is dus het functieprofiel dat bij een functie hoort. Misschien is daarnaast het toekomstperspectief van een medewerker al duidelijk. In dat geval kunnen ook de competenties die passen bij het toekomstperspectief worden meegenomen in het ontwikkeltraject. Voor elke relevante competentie bekijk je in hoeverre een medewerker deze objectief waarneembaar beheerst. De gedragsvoorbeelden uit deze reisgids kunnen hiervoor als leidraad worden gebruikt.



Het figuur geeft de HRM-cyclus weer, met alle stappen die bij het sturen op gedrag en resultaat aan de orde kunnen komen.

De meeste medewerkers accepteren makkelijker dat bepaalde competenties (verder) ontwikkeld moeten worden als er objectieve informatie voorhanden is uit verschillende bronnen. Denk aan een 360° feedback, een assessment of het Employability Paspoort. Je kiest met de medewerker één of twee competenties waaraan hij gaat werken. Hij gebruikt hierbij de definities uit deze reisgids. Houd rekening met het feit dat sommige competenties eenvoudiger te ontwikkelen zijn dan andere. Ook de ontwikkelbaarheid van de competenties is in deze reisgids opgenomen.

#### 6.1.2 Sturen en beoordelen op basis van feiten

Gedrag kun je waarnemen. Maar niet al het gedrag neem je waar. Met behulp van de STAR-methodiek (zie hieronder) kun je ook niet waargenomen gedrag in kaart brengen. Onder gedrag verstaan we alles wat iemand zegt (verbaal en non-verbaal) en doet (of nalaat).

#### Stap 1: Kijk en registreer

Het is belangrijk op de juiste manier het gedrag van een medewerker te observeren. Kijk naar het feitelijke gedrag en leg dit gedrag vast. Probeer de traditionele valkuilen te vermijden: de selectieve perceptie (vooral zien wat je graag wilt zien), de stereotypering (vanuit verwachtingen waarnemen), de projectie (je eigen gedrag of denken projecteren op je medewerker) en voltooiing (zelf invullen van ontbrekende informatie).

Voor een objectieve waarneming kun je de volgende aspecten meewegen:

- In welke situatie verkeerde de medewerker toen hij dit gedrag vertoonde? (Situatie)
- Wat werd er van hem verwacht? (Taak)
- Wat deed hij? (Actie)
- Welk effect had dat? (Resultaat)

#### Stap 2: Classificeer

Classificeren betekent dat je het gedrag dat je waarneemt, koppelt aan competenties. De gedragsvoorbeelden, zoals beschreven bij elke competentie, kunnen hulp bieden bij het classificeren. Concentreer je vooral op gedragsvoorbeelden die passen bij de competenties die een medewerker moet ontwikkelen of vertonen. Gebruik je classificaties vooral als onderbouwing van je uiteindelijke oordeel, in plaats van als een 'stok om mee te slaan'.

Om goed te kunnen classificeren, is het belangrijk dat je de inhoud van de functie goed kent. Ook moet je goed bekend zijn met de competenties die gewenst/vereist zijn voor het uitoefenen van de functie. Verder is het belangrijk goed op de hoogte te zijn van de situatie waarin de medewerker zich bevindt: wat kan het gedrag (positief/negatief) beïnvloeden?

Stel jezelf dus steeds de volgende vragen:

- Wat observeer ik precies (zonder waardeoordeel)?
- Met welke competentie(s) houdt het gedrag verband?
- Is het gedrag een positief of negatief voorbeeld van het vertonen van de competentie(s)?

Het niet vertonen van bepaald gedrag kan ook als negatief voorbeeld gezien worden.

#### Stap 3: Waarderen

In deze fase kennen we aan het gedrag een waarde toe. Enerzijds is het toekennen van een waarde altijd subjectief. Toch willen we waar mogelijk het oordeel zo objectief mogelijk vormen. Algemene valkuilen bij het geven van een oordeel zijn dat iemand te positief of te negatief is. Een andere soort beoordelingsvalkuil is dat iemand geen uitsproken oordeel durft te geven, of wil geven, terwijl dat wel op zijn plaats zou zijn.

Koppel je oordeel terug aan de medewerker. Doe dit door per competentie een oordeel te geven en een totaalconclusie te geven op basis van alle oordelen over de verschillende competenties.







