

Competentie woordenboek Defensie

Uitgave 2
Januari 2009

Herdruk mei 2014

Ministerie van Defensie
DPOD/Kwaliteit P&O-domein ism. HDP

INHOUDSOPGAVE

LEESWIJZER	6
COMPETENTIES	14
1. Analyseren	14
2. Beïnvloeden	16
3. Besluitvaardig	18
4. Communiceren	20
5. Conceptueel denken	22
6. Creatief	24
7. Delegeren	26
8. Durf	28
9. Flexibel	30
10. Initiatief	32
11. Integer	34
12. Klantgericht	36
13. Kostenbewust	38
14. Leervermogen	40
15. Mensgericht	42
16. Nauwkeurig	44
17. Netwerken	46
18. Omgevingsgericht	48
19. Ontwikkelen medewerkers	50
20. Oordelen	52
21. Organisatiegericht	54
22. Plannen en organiseren	56
23. Resultaatgericht	58
24. Samenwerken	60
25. Stressbestendig	62
26. Verantwoordelijk	64
27. Visie	66
Bijlage I: Gedragscode defensie	68
Bijlage II: MD competentielijst	70

LEESWIJZER

Voor u ligt het Competentiewoordenboek Defensie.

Wat zijn competenties?

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

Het gaat bij competenties dus over gedrag. Gedrag dat iedereen elke dag laat zien. Gedrag dat zichtbaar is.

Het gaat ook over **hoe** u werkt. Welke kennis, vaardigheden en houding zijn nodig om succesvol te zijn in uw werk? Het is daarmee een aanvulling op **wat** uw werkzaamheden zijn, hetgeen is vastgelegd in de functie-beschrijving.

Wat is succesvol gedrag en wat is gewenst gedrag?

Het gedrag dat nodig is om succesvol te kunnen functioneren, verschilt per functie en rol. De benodigde competenties staan uitgewerkt in het competentiewoordenboek.

Daarnaast heeft Defensie in de Gedragscode¹ vastgelegd wat gewenst gedrag is. Deze gedragscode bevat voor iedere defensiemedewerker, ongeacht de rol of functie, de basisgedragsregels. In de gedragscode wordt aangegeven wat de organisatie verstaat onder eigen verantwoordelijkheid, professioneel gedrag, fatsoenlijke omgangsvormen en goede samenwerking.

Integriteit is een bijzonder element van de gedragscode. Vertrouwen vanuit de samenleving in de overheid is een voorwaarde voor de democratie. Een organisatie als Defensie neemt een bijzondere plaats in binnen de overheid. Haar specifieke taken en bevoegdheden vragen om een zorgvuldige en integere manier van werken. De maatschappij mag van Defensie verwachten dat zij haar taken op een professionele en integere wijze uitvoert.

Van medewerkers van Defensie wordt verwacht dat zij hun professionele verantwoordelijkheid nemen. Dat zij handelen in de geest van de regelgeving, collega's aanspreken en zelf aanspreekbaar zijn op gedrag. Er dient bovendien sprake te zijn van openheid om te leren van gemaakte fouten. Dit laatste is niet alleen belangrijk vanuit integriteit, maar is eveneens essentieel voor het werken met competenties.

¹ De Gedragscode Defensie is als bijlage bij dit competentiewoordenboek opgenomen.

Wat is een competentiewoordenboek?

In een competentiewoordenboek staan de competenties beschreven die een organisatie belangrijk vindt om haar doelstellingen en ambities te realiseren.

Het competentiewoordenboek Defensie bevat 27 unieke competenties die belangrijk zijn voor de defensieorganisatie. Deze competenties beschrijven het gedrag dat nodig is om succesvol te functioneren bij Defensie.

Het competentiewoordenboek bevat de gemeenschappelijke taal die binnen Defensie wordt gesproken als het gaat over competenties en gedrag. Om op dezelfde manier naar functies te kijken en elkaar goed te begrijpen, is het belangrijk dat iedereen dezelfde taal gebruikt, dat iedereen weet wat de betekenis van de competenties is en weet welk gedrag daarbij hoort.

Voor wie is het competentiewoordenboek bedoeld?

Het competentiewoordenboek Defensie is bedoeld voor alle medewerkers en leidinggevendenden van Defensie. Het is zo samengesteld dat het voor alle functies binnen de defensieorganisatie toepasbaar is.

Naast het competentiewoordenboek Defensie bestaat er voor de leidinggevendenden die zich in het Management Development (MD)-traject van Defensie bevinden een defensiebrede MD-lijst. Deze lijst met 18 algemene managementcompetenties sluit aan op de competenties die de Algemene Bestuursdienst (ABD) gebruikt bij de begeleiding en ontwikkeling van de top van de Rijksoverheid.

In die gevallen dat de competenties uit de defensiebrede MD-lijst ook in het competentiewoordenboek voorkomen, zijn de namen en definities waar mogelijk gelijkgetrokken. Daar waar de definities afwijken, heeft dat te maken met het feit dat de competenties uit de MD-lijst zich specifiek richten op een algemeen en hoger managementprofiel en moeten aansluiten bij de competenties van de Algemene Bestuursdienst van het Rijk. De competenties uit het competentiewoordenboek hebben een veel bredere doelgroep. Een voorbeeld: in de MD-definitie van de competentie Analyseren is “in een rijke informatie-omgeving” een belangrijk onderdeel, omdat dat de omgeving is waarin hogere managers functioneren. In de definitie in het competentiewoordenboek is “het ontleden ... in hoofd en bijzaken” een belangrijk onderdeel, omdat het breed toepasbaar is. Daarom verschillen de twee definities. Voor de volledigheid is de MD-lijst als bijlage bij dit woordenboek gevoegd.

Waarvoor is het competentiewoordenboek te gebruiken?

Het competentiewoordenboek helpt bij het bepalen welke competenties een medewerker nodig heeft om zijn functie goed uit te kunnen voeren. Of anders gezegd: waarmee onderscheidt de optimaal functionerende medewerker zich in het uitvoeren van zijn functie. Door per functie 6 tot 9 competenties uit het woordenboek te selecteren ontstaat een zogenaamd competentieprofiel. Dit profiel wordt verder verfijnd door per gekozen competentie een niveau van gewenst gedrag aan te geven. Het competentieprofiel met de nivea aanduidingen is vervolgens bruikbaar bij de ontwikkeling en bij de werving en selectie van medewerkers.

Het competentieprofiel is een geschikt hulpmiddel om inzicht te krijgen in de sterke kanten en in de ontwikkelpunten van medewerkers. Op basis hiervan kunnen afspraken worden gemaakt over de ontwikkeling die nodig is om de huidige functie nog beter uit te kunnen voeren of om later andere functies te gaan vervullen.

Bij de werving en selectie is het competentieprofiel behulpzaam bij het bepalen van de geschiktheid van een kandidaat. Door in het sollicitatiegesprek stil te staan bij de competenties, die nodig zijn voor de functie, wordt duidelijk in hoeverre een kandidaat het gewenste gedrag laat zien. Het is daarmee een goede aanvulling op de overige selectiecriteria zoals vakkennis, (werk)ervaring en ambitie van de kandidaat.

Hoe is dit competentiewoordenboek opgebouwd?

Het competentiewoordenboek bevat per competentie de volgende opbouw:

- Een **definitie** van de competentie. Deze definitie is een kernachtige beschrijving van de betekenis van de competentie.
- Een aantal **kernwoorden** die de definitie van de competentie verder verduidelijken en helpen de betekenis van de competentie beter te begrijpen. Een extra hulpmiddel dus.
- Een opsomming van **gedragsvoorbeelden**, waarin de competentie concreet is beschreven in zichtbaar en dus meetbaar gedrag. De gedragsvoorbeelden zijn overigens niet uitputtend en zijn bedoeld als voorbeelden die u kunt vertalen naar de eigen werksituatie.
- Een onderscheid van de gedragsvoorbeelden in vier **niveaus**. Naarmate de complexiteit en/of de invloed van het werk toeneemt, neemt ook het niveau van de competentie toe (zie kader). Bij elk niveau staat een korte kopstekst met de kern van het niveau. De gedragsvoorbeelden die daaronder staan, moeten altijd worden gelezen in het licht van de kopstekst erboven.

- Een overzicht van de **relaties met andere competenties** uit het woordenboek. Dit helpt bij het aanbrengen van balans in het competentieprofiel en bij het in samenhang ontwikkelen van competenties. Een extra hulpmiddel dus.
- Een aantal algemene **ontwikkeltips**. Deze tips kan de medewerker zelf gebruiken bij het ontwikkelen van zijn competenties.

De complexiteit heeft betrekking op de moeilijkheidsgraad van het werk. Kan worden volstaan met een basis niveau aan kennis, vaardigheden en houding of is een zwaarder niveau vereist, gevorderd, senior of expert.

De invloed heeft te maken met het effect van je handelen. Heeft het handelen alleen effect op jezelf, of is het bereik groter en heeft het ook directe gevolgen voor het team, het organisatieonderdeel of de gehele organisatie. In onderstaande figuur zijn de twee dimensies en niveaus samengevat.



Voor het merendeel van de competenties heeft de niveauopbouw ofwel te maken met de complexiteit of met invloed. Soms zijn beide dimensies van toepassing.

Hoe zijn de competenties onderverdeeld?

De competenties staan in alfabetische volgorde, zodat ze gemakkelijk zijn terug te vinden. Om de samenhang tussen verschillende competenties te laten zien, is een clusterindeling gemaakt. Er zijn drie clusters van competenties, te weten *denken*, *doen* en *verbinden*.

Denken

De competenties in dit cluster hebben te maken met het opnemen, verwerken, beoordelen, toepassen en (re)produceren van informatie.

Doen

De competenties in dit cluster vragen om actie en handelen en leiden tot beweging.

Verbinden

De competenties in dit cluster hebben te maken met een wisselwerking met de omgeving, het leggen van contact met andere mensen, andere organisaties en andere werelden.

De clusters zijn bedoeld als een hulpmiddel bij het selecteren van competenties. Met de clusterindeling is het mogelijk rekening te houden met het specifieke karakter van een functie. Zo zal in een operationele functie het gedragscluster 'doen' dominant zijn, maar zal in een staffunctie het gedragscluster 'denken' de overhand hebben. Tegelijkertijd is de indeling behulpzaam bij het evenwichtig samenstellen van het competentieprofiel.

In onderstaande tabel zijn de 27 competenties verdeeld over de drie gedragsclusters.

Denken	Doen	Verbinden
Analyseren	Besluitvaardig	Beïnvloeden
Conceptueel denken	Durf	Communiceren
Creatief	Flexibel	Delegeren
Kostenbewust	Initiatief	Klantgericht
Oordelen	Integer	Mensgericht
Plannen en organiseren	Leervermogen	Netwerken
Visie	Nauwkeurig	Omgevingsgericht
	Resultaatgericht	Ontwikkelen medewerkers
	Stressbestendig	Organisatiegericht
	Verantwoordelijk	Samenwerken

Voorbeelden uit de praktijk: zes functies en hun competenties

Om de opzet en werking van het competentiewoordenboek te verduidelijken is hiernaast voor zes uiteenlopende functies een onderscheidende competentie geselecteerd. Deze voorbeelden uit de praktijk laten zien welke competentie nodig is om succesvol te kunnen zijn in de functie en welk niveau van gedragsvoorbeelden daarbij hoort.

Commandant marinefregat

Mensgericht niveau 3

De commandant marinefregat is 'de burgemeester van een drijvend dorp'. Op het relatieve kleine oppervlak van het fregat moeten veel mensen samenwerken voor het resultaat. Voor de commandant betekent dit dat de competentie mensgericht op het derde niveau ligt.

De commandant marinefregat:

- denkt bij het zoeken naar oplossingen mee vanuit het gezichtspunt van de ander;
- toont zich bewust van de invloed het eigen handelen op de gevoelens, wensen en belangen van anderen;
- creëert een sfeer van rust en vertrouwen.

Commandant pantserinfanteriecompagnie

Stressbestendig niveau 4

De commandant van de pantserinfanteriecompagnie is belast met het voorbereiden en uitvoeren van (gevecht)handelingen bij een grootschalig conflict en/of crisisbeheersingsoperatie. Het is voor de commandant cruciaal dat hij in crisissituaties zijn taken goed blijft uitvoeren. De competentie stressbestendig ligt daarom op het hoogste niveau.

De commandant:

- behoudt het overzicht in crisissituaties waarin de druk van de omgeving wordt opgevoerd;
- houdt in crisissituaties oog voor de gevolgen van het eigen handelen op anderen / eigen organisatie.

Monteur vliegtuigonderhoud

Nauwkeurig niveau 3

De monteur vliegtuigonderhoud verricht (complexe) reparaties en onderhoudswerkzaamheden aan F-16 gevechtsvliegtuigen. Het is voor de monteur (en voor de piloot) essentieel dat de werkzaamheden met hoge nauwkeurigheid worden uitgevoerd.

De monteur:

- verricht werkzaamheden binnen de gestelde nauwkeurigheidseisen, waarbij de maatvoering, het afbreukrisico en/of de bijzondere detaillering zeer hoge eisen stellen aan de nauwkeurigheid;
- schat het effect van het niet nakomen van regels, richtlijnen of procedures op juiste wijze in en spreekt anderen hierop aan.

Secretaresse

Flexibel niveau 1

Het werk van een secretaresse wordt in hoge mate bepaald door (de agenda van) haar leidinggevende en de mensen die met haar contact opnemen. Zij moet snel kunnen schakelen tussen haar werkzaamheden. Het goed uitoefenen van haar functie vraagt flexibiliteit op het eerste niveau.

De secretaresse:

- staat open voor verwachte of onverwachte veranderingen in de omgeving en toont zich bereid daarmee iets te doen;
- schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden.

Kok

Samenwerken niveau 1

De kok maakt samen met zijn collega's (de keukengroep) een maaltijd voor grote groepen collega's. Bij het bereiden van de maaltijden is het van belang dat er binnen de keukengroep goed wordt samengewerkt. De competentie samenwerken ligt voor de kok op niveau 1.

De kok:

- accepteert hulp van anderen;
- stelt het gemeenschappelijke resultaat van het team boven de eigen belangen;
- biedt op verzoek hulp aan collega's.

P&O adviseur

Beïnvloeden niveau 2

De P&O adviseur weet in wisselende situaties en bij wisselende doelgroepen de boodschap op P&O gebied helder en beargumenteerd over te brengen. De competentie beïnvloeden ligt bij de P&O adviseur op niveau 2.

De P&O adviseur:

- heeft begrip en acceptatie voor standpunten en meningen van anderen en benut dit om begrip en enthousiasme voor eigen standpunten te verkrijgen;
- brengt eigen mening en verwachtingen duidelijk en beargumenteerd aan anderen over;
- is een serieuze gesprekspartner en heeft oog voor de relatie met de ander.

1. Analyseren

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

Kernwoorden

- Hoofd- en bijzaken
- Verhelderen van het probleem
- Onderzoeken
- Oorzaak en gevolg
- Vragen stellen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Ordent beschikbare informatie.

- Ordent beschikbare informatie om tot inzicht in een probleem te komen;
- Maakt in de informatie een onderscheid tussen feiten en meningen;
- Onderscheidt hoofd- en bijzaken;
- Legt verbanden tussen gegevens.

Niveau 2

Verzamelt en ordent informatie.

- Weet een afgebakend(e) situatie/probleem helder te krijgen;
- Raadpleegt één of meerdere bronnen om de benodigde relevante informatie te verzamelen;
- Stelt gerichte vragen om een situatie of een probleem helder te krijgen;
- Verzamelt en ordent informatie om tot inzicht in een probleem te komen;
- Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie.

Niveau 3

Verheldert een complex vraagstuk.

- Controleert vanuit meerdere invalshoeken of een geconstateerd probleem ook daadwerkelijk het echte probleem is;
- Bakent een probleemgebied af, voordat gezocht wordt naar oorzaken;
- Stelt gerichte vragen om de mogelijke oorzaken te achterhalen in een complex vraagstuk;
- Is in staat uit een veelheid aan informatie mogelijke oorzaken van een probleem aan te wijzen;
- Gaat nauwkeurig te werk, legt verbanden, doorziet structuren en trekt gegronde conclusies uit beschikbare informatie.

Niveau 4

Ziet verbanden tussen complexe vraagstukken, ook wanneer die buiten het eigen deskundigheidsgebied liggen.

- Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken met gevolgen op lange termijn;
- Maakt de mogelijke onderlinge samenhang en verbanden duidelijk van verschillende factoren die van invloed zijn op de situatie/het probleem;
- Maakt bij het in kaart brengen van een situatie of een probleem gebruik van ervaringen uit andere werkgebieden;
- Weet snel door te dringen tot de kern van een probleemsituatie;
- Betreft ook tegengestelde belangen en oordelen van anderen op de juiste wijze bij de eigen analyse.

Relatie met andere competenties

- Oordelen
- Conceptueel denken
- Besluitvaardig

Ontwikkeltips

- Probeer als je een vraagstuk hebt de informatie die je hebt in volgorde van belangrijkheid te zetten. Vraag je af waarom je dit vindt.
- Probeer tot de kern van een probleem door te dringen door jezelf de volgende vragen te stellen: Wat is precies het probleem? Zit er nog een probleem achter het probleem? Van wie is het probleem?
- Ga op zoek naar gelijksoortige problemen uit het verleden en gebruik deze voorbeelden.

2. Beïnvloeden

Inloed uitoefenen op anderen zodat zij enthousiast worden of hun mening of houding aanpassen.

Kernwoorden

- Enthousiasmeren
- Inspireren
- Overtuigingskracht
- Uitstraling
- Aansprekende argumenten

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Kan bewust de mening van anderen beïnvloeden.

- Heeft een eigen mening en legt deze duidelijk uit aan collega's;
- Onderbouwt de eigen mening om anderen te overtuigen met heldere, aansprekende argumenten;
- Brengt standpunten en ideeën stellig en laat duidelijk merken er zelf in te geloven;
- Weet een boodschap enthousiast over te brengen. Is dynamisch en energiek.

Niveau 2

Weet in wisselende situaties en bij wisselende doelgroepen de mening van anderen te beïnvloeden.

- Heeft begrip en acceptatie voor standpunten en meningen van anderen en benut dit om begrip en enthousiasme voor eigen standpunten te verkrijgen;
- Past per situatie de argumenten en stijl van handelen aan en hanteert een aansprekende stijl om anderen enthousiast te maken voor eigen ideeën;
- Gaat in op wat gesprekspartners zeggen;
- Is een serieuze gesprekspartner en heeft oog voor de relatie met de ander;
- Brengt eigen mening en verwachtingen duidelijk en beargumenteerd aan anderen over.

Niveau 3

Weet met weerstand om te gaan en verkrijgt draagvlak binnen de eigen organisatie.

- Sluit bij het formuleren van een standpunt aan bij de verschillende belangen en onderlinge verhoudingen binnen de organisatie;

- Geeft door gedrag en houding blijk van interesse voor wat gesprekspartners inbrengen;
- Anticipeert op weerstand in de organisatie, door bij het presenteren van de ideeën die weerstand te benoemen;
- Treedt krachtig en vastberaden op bij tegenstellingen in verwachtingen/belangen en gebruikt invloed op beslissende momenten;
- Hanteert een aansprekende timing, stijl en argumentatie om anderen voor een standpunt te winnen; inspireert anderen en realiseert commitment;
- Wisselt van invloedsstijl; draagt op een gevarieerde manier argumenten aan, zowel inhoudelijk als procesmatig.

Niveau 4

Wint op strategisch niveau uiteenlopende partners voor het eigen standpunt.

- Is een krachtig spreker: is 'to the point' en gebruikt zulke aansprekende voorbeelden/taal dat anderen geboeid zijn door wat hij/zij te vertellen heeft;
- Verkrijgt draagvlak voor strategische plannen, door aan te sluiten bij de behoeften, de beleving en de ontwikkelingen in- en extern de organisatie;
- Bespreekt bezwaren openlijk, benoemt verschillen en overeenkomsten in meningen; krijgt voorstellen voor een gezamenlijk standpunt geaccepteerd;
- Realiseert draagvlak voor voorstellen die moeilijk liggen; straalt gezag en overwicht uit en wint op basis daarvan anderen voor standpunten en ideeën.

Relatie met andere competenties

- Communiceren
- Omgevingsgericht
- Mensgericht
- Durf
- Initiatief
- Flexibel

Ontwikkeltips

- Wil je iets bereiken in een gesprek? Oefen het gesprek in je hoofd en bedenken van tevoren wat je wilt gaan zeggen. Houdt daarbij ook rekening met je gesprekspartner.
- Maak een lijstje van zaken die je gedaan wilt krijgen. Geef telkens aan met welke argumenten je dit kunt bereiken.
- Bereid een gesprek voor door vooraf verschillende scenario's uit te werken en daarbij passende argumenten te formuleren.

3. Besluitvaardig

Doeltreffend en op het juiste moment beslissingen nemen.

Kernwoorden

- Knopen doorhakken
- Standpunt innemen
- Kiezen
- Actie ondernemen
- Daadkracht

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Hakt knopen door.

- Neemt standpunten in en spreekt deze uit;
- Neemt beslissingen op basis van relevante informatie en duidelijke feiten waarbij de gevolgen van de beslissingen bekend zijn;
- Neemt beslissingen binnen het eigen taakgebied en motiveert deze;
- Stelt beslissingen en/of acties niet onnodig uit;
- Treedt handelend op.

Niveau 2

Hakt knopen door in minder bekende situaties.

- Neemt beslissingen, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden;
- Hakt, ook in minder bekende situaties, knopen door; komt snel met een oordeel, ook wanneer niet alle informatie beschikbaar is;
- Vertaalt besluiten in concrete acties; onderneemt acties om een besluit te realiseren;
- Neemt tijdig besluiten die voor de persoon zelf of de directe omgeving gevolgen kunnen hebben.

Niveau 3

Neemt besluiten die gevolgen kunnen hebben voor het eigen organisatieonderdeel.

- Neemt, ook in complexe en onzekere situaties, tijdig beslissingen; kiest het juiste moment om een beslissing te nemen;
- Neemt op bedachtzame en samenhangende wijze beslissingen in situaties waar gegevens niet duidelijk en/of volledig zijn;
- Toont zich bereid een besluit met gevolgen voor het organisatieonderdeel aan te passen op basis van nieuwe informatie of argumenten;
- Betreft actief collega's of relevante anderen bij besluitvorming, vraagt terugkoppeling en streeft naar draagvlak voor te maken keuzen;
- Neemt beslissingen in het geval van tegenstrijdige belangen, ook wanneer anderen het er niet mee eens zijn.

Niveau 4

Neemt besluiten die gevolgen kunnen hebben voor de gehele organisatie.

- Neemt besluiten die relatief grote risico's voor de organisatie inhouden;
- Maakt strategische keuzes, neemt volledige verantwoordelijkheid voor beslissingen en laat besluiten door anderen uitvoeren;
- Is daadkrachtig in onzekere situaties of bij actuele ontwikkelingen; neemt beslissingen in situaties waarin opvattingen uiteenlopen en komt voor eigen besluiten op.

Relatie met andere competenties

- Durf
- Analyseren
- Initiatief
- Verantwoordelijk

Ontwikkeltips

- Neem je voor om tijdens een werkbespreking of vergadering een standpunt in te nemen over een onderwerp. Zeg gewoon wat je vindt. Bereid het voor door argumenten op een rij te zetten die je kunt gebruiken.
- Ga na in welke situaties je besluitvaardig te werk bent gegaan. Wat hebben die situaties gemeen? Wat leert je dat over wat je nodig hebt om besluitvaardig op te treden?
- Vraag collega's feedback op de kwaliteit van je besluitvorming.

4. Communiseren

Schriftelijk of mondeling uitwisselen van ideeën en informatie zodanig dat beide kanten elkaar begrijpen. Rekening houden met en handelen naar signalen van gesprekspartners.

Kernwoorden

- Mondelinge communicatie
- Schriftelijke communicatie
- Rapporteren
- Presenteren
- Luisteren
- Boodschap overbrengen
- Overtuigen
- Rekening houden met anderen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Draagt ideeën en informatie begrijpelijk over.

- Drukt zich mondeling en schriftelijk goed uit;
- Maakt in korte bewoordingen aan anderen duidelijk wat de kern van de boodschap is;
- Checkt of informatie is begrepen, door vragen te stellen;
- Luistert en laat de ander uitpraten;
- Zegt alleen wat hij/zij waar kan maken;
- Toont belangstelling voor anderen en vertelt over zichzelf.

Niveau 2

Draagt ideeën en informatie beargumenteerd en inzichtelijk over op anderen van verschillend niveau.

- Drukt zich zowel mondeling als schriftelijk goed uit bij contacten van verschillend niveau en toetst of de boodschap goed is overgekomen en of hij/zij de ander goed begrepen heeft;
- Bouwt een betoog zodanig op, dat de denkstappen die zijn gezet en de conclusies/kern van het verhaal voor de ander(en) duidelijk zijn;
- Gaat naar aanleiding van signalen van de ander dieper in op onderdelen van het betoog;
- Formuleert tactvol, let op woordkeuze, weet een boodschap mondeling en schriftelijk goed op diverse doelgroepen over te brengen en stemt argumenten af op personen;
- Laat in de communicatie geen ruimte voor onduidelijkheden;
- Biedt gelegenheid aan een ander om te praten;
- Brengt op inspirerende en heldere wijze de doelstellingen van de groep aan anderen over.

Niveau 3

Geeft complexe informatie duidelijk weer, zodat die aansluit bij één of meerdere doelgroepen.

- Houdt bij contacten van verschillend niveau constant rekening met verschillende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikte aanpak; speelt effectief in op (non-)verbale signalen;
- Formuleert complexe vraagstukken helder en eenduidig, brengt binnen een verhaal structuur aan en houdt deze vast;
- Maakt moeilijke onderwerpen begrijpelijk voor anderen en gebruikt aansprekend taalgebruik; geeft zo nodig voorbeelden die aanspreken; verzorgt samenhangende presentaties;
- Schat gevoeligheden juist in, brengt gevoelige onderwerpen naar voren, toont daarbij begrip voor de ander en vraagt door wanneer niet zeker is of je elkaar goed begrijpt;
- Geeft een bondige samenvatting van lange discussies, waarin verschillende partijen een veelheid van argumenten hebben aangevoerd;
- Brengt de ideeën de koers en de doelen van de eenheid/organisatie op duidelijke en aansprekende wijze over op anderen.

Niveau 4

Brengt complexe, abstracte of gevoelige informatie kernachtig en duidelijk over op verschillende belanghebbenden.

- Kiest bij het overbrengen van gevoelige informatie de woorden zodanig, dat de ander zich herkent of zich er in kan vinden;
- Brengt complexe of abstracte informatie (strategie, visie etc.) zodanig over aan verschillende belanghebbenden (op verschillende niveaus), dat het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken, oorzaken en gevolgen voor hen duidelijk wordt;
- Beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen en houdt de relatie goed, luistert actief naar de ander en gaat in op zijn/haar argumenten;
- Schrijft en redigeert uitstekend voor extern gebruik en gevoelige doelgroepen;
- Brengt de toekomstplannen en strategie van de organisatie op een eigen, authentieke en aansprekende wijze over op in- en externe belanghebbende partijen.

Relatie met andere competenties

- Mensgericht
- Samenwerken
- Flexibel
- Beïnvloeden

Ontwikkeltips

- Vraag in een gesprek eens of iemand je begrijpt: 'begrijp je wat ik bedoel?'
- Als iemand je niet begrijpt, ga dan eens na waardoor dat komt.
- Vraag een ervaren collega of leidinggevende direct commentaar te geven als je vakjargon gebruikt, je zinnen niet goed afmaakt, onduidelijk of te snel/langzaam praat.
- Vraag collega's om je tekst te lezen en daar feedback op te geven.
- Lees de teksten van je collega's door. Wat vind je goede en minder goede teksten en waarom?
- Geef regelmatig een presentatie en vraag daar feedback op van collega's en je leidinggevende.

5. Conceptueel denken

Opbouwen van denkkaders of modellen en formuleren van denkbeelden, ideeën of concepten.

Kernwoorden

- Abstract
- Modellen en concepten
- Scenario's
- Out of the box denken
- Theorie

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Denkt vanuit aangegeven gezichtspunt en hanteert bestaande concepten en referentiekaders.

- Denkt vanuit een vastgesteld gezichtspunt of optie en draagt bij aan de uitwerking daarvan in plannen of projecten;
- Maakt gebruik van een raamwerk om problemen helder te krijgen;
- Herkent de essentie van een situatie nadat oorzaak en gevolg in kaart zijn gebracht;
- Herkent overeenkomsten tussen gelijksoortige problemen;

Niveau 2

Beschouwt verschillende bekende gezichtspunten binnen het vakgebied.

- Beschouwt problemen of vraagstukken binnen het vakgebied vanuit achtereenvolgende gezichtspunten;
- Plaatst de problematiek in een bekend (theoretisch) kader;
- Maakt gebruik van eerder opgedane ervaringen om een nieuwe probleemsituatie in kaart te brengen;
- Neemt afstand om overzicht te krijgen.

Niveau 3

Komt tot alternatieve opties of concepten binnen en buiten het vakgebied.

- Vat een veelheid aan informatie (feiten, meningen) samen in een begrijpbare concept of denkwijze om tot de kern van de problematiek te komen;
- Gebruikt aansprekende voorbeelden of vergelijkingen om de essentie van de problematiek helder te maken;
- Gebruikt (theoretische) kaders om een complexe situatie helder te maken;
- Herkent de gemeenschappelijk kenmerken van verschillende probleemgebieden door deze in een globaal (theoretisch) kader te plaatsen;
- Beschouwt problemen of situaties vanuit meerdere perspectieven;
- Komt tot alternatieve concepten of opties over onderwerpen in het vakgebied of gerelateerde vakgebieden.

Niveau 4

Komt tot organisatiebrede concepten, denkbeelden of opties voor de strategische besluitvorming.

- Komt tot vernieuwende inzichten in probleemsituaties op basis van bestaande concepten;
- Hanteert concepten uit andere werkgebieden om inzicht in een nieuwe, complexe situatie te krijgen;
- Brengt modellen, schema's, scenario 's uit verschillende werkgebieden met elkaar in verband en komt zo tot vernieuwende concepten;
- Evalueert verschillende opties voor de organisatie en betreft deze in de strategische besluitvorming.

Relatie met andere competenties

- Analyseren
- Oordelen
- Creatief
- Omgevingsgericht
- Visie

Ontwikkeltips

- Maak eens een schema of een tekening van een probleem of situatie. Zet daarbij alleen op papier wat echt van belang is.
- Neem regelmatig afstand van de dagelijkse praktijk en probeer zonder terug te vallen op bestaande patronen nieuwe werkwijzen te formuleren.
- Lees literatuur en tijdschriften om te komen tot vernieuwende ideeën.

6. Creatief

Komen met nieuwe of originele ideeën, gezichtspunten of oplossingen. Bedenken van nieuwe mogelijkheden om tot resultaat te komen.

Kernwoorden

- Vindingrijk
- Buiten de kaders
- Onorthodoxe ideeën
- Verschillende invalshoeken
- Ideeën bedenken

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Toont praktische vindingrijkheid in de directe werkomgeving.

- Heeft nieuwe oplossingen voor bestaande problemen;
- Komt met nieuwe uitvoerbare ideeën om bestaande werkwijzen te verbeteren;
- Gebruikt bekende hulpmiddelen op een nieuwe manier;
- Combineert bestaande oplossingen en aanpakken.

Niveau 2

Komt met oorspronkelijke ideeën buiten de directe, eigen werksituatie.

- Komt met alternatieve mogelijkheden om een probleem op te lossen;
- Zoekt uitdagingen in nieuwe en andere oplossingen, gedachten en werkwijzen;
- Past bestaande oplossingen voor bekende problemen aan voor andersoortige problemen;
- Betreedt bij tegenslagen nieuwe paden of bedenkt alternatieve oplossingen;
- Bedenkt nieuwe toepassingen;
- Betreft en stimuleert anderen van het team bij het bedenken van ideeën en nieuwe toepassingen.

Niveau 3

Komt met oorspronkelijke/innovatieve ideeën in nieuwe onbekende situaties.

- Combineert eigen ideeën en die van anderen om tot vernieuwende voorstellen te komen;
- Komt in situaties waar anderen geen mogelijkheden meer zien met vernieuwende ideeën;
- Komt met ideeën die wezenlijk anders zijn dan tot nu toe door anderen bedacht;

- Bedenkt nieuwe werkwijzen en producten voor nieuwe problemen en aanpalende beleidsvelden;
- Pikt, ook als de signalen nog maar zwak zijn, nieuwe ontwikkelingen op en vertaalt deze naar oorspronkelijke aanpakken;
- Betreft en stimuleert anderen van het organisatieonderdeel bij het bedenken van ideeën en nieuwe toepassingen.

Niveau 4

Bedenkt nieuwe ideeën en oplossingsrichtingen voor de gehele organisatie.

- Zoekt en creëert ruimte en maakt zo nieuwe oplossingsrichtingen zichtbaar die invloed hebben op een brede omgeving;
- Levert met nieuwe ideeën een bijdrage aan versteviging van de positie van de organisatie;
- Maakt zich los uit bestaande denkkaders en maakt zo nieuwe wegen zichtbaar waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan;
- Helpt anderen om vraagstukken te bezien vanuit een andere invalshoek; draagt alternatieve benaderingswijzen aan of nodigt anderen uit om dit te doen;
- Neemt een innoverende houding en positie aan binnen de organisatie; realiseert vernieuwende ideeën, die gevolgen hebben voor de gehele organisatie;
- Betreft en stimuleert anderen van binnen en buiten de organisatie bij het bedenken van ideeën en nieuwe toepassingen op strategisch niveau.

Relatie met andere competenties

- Flexibel
- Analyseren
- Durf
- Leervermogen
- Oordelen

Ontwikkeltips

- Neem een probleem uit je eigen praktijk. Stel je voor dat je in een geheel nieuwe organisatie zou werken aan dit probleem. Hoe zou je het probleem dan oplossen?
- Probeer je ideeën eerst uit op een naaste collega. Als die positief reageert, kun je ze daarna ook bij werkoverleggen en/of projectteams inbrengen.
- Lees literatuur over creativiteit in het werk en experimenteer met de tips die daarin staan.
- Ga eens met een paar collega's brainstormen volgens een bepaalde methode om oplossingsrichtingen voor een probleem te bedenken.

7. Delegeren

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

Kernwoorden

- Overdragen van taken
- Vertrouwen geven
- Voortgangscntrole
- Uitdagen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Verdeelt uitvoerende werkzaamheden met duidelijke instructies.

- Draagt uitvoerende taken aan een ander over en stelt daarbij duidelijke kaders;
- Draagt aan een ander taken over die passen bij wat hij/zij aankan;
- Geeft bij de overdracht van een taak duidelijk aan welk resultaat verwacht wordt;
- Heeft zichtbaar vertrouwen in degene die de taak krijgt overgedragen;
- Bewaakt de voortgang op afstand; grijpt pas in als dat noodzakelijk is.

Niveau 2

Verdeelt taken en bevoegdheden.

- Geeft de nodige speelruimte bij het uitvoeren van een opdracht;
- Geeft de persoon aan wie de opdracht is gedelegeerd, de nodige bevoegdheden;
- Stuurt op afstand, neemt de opdracht (of delen daarvan) niet voortijdig over;
- Verdeelt werkzaamheden over medewerkers binnen het eigen organisatieonderdeel zodanig dat het aansluit bij kennis, niveau en interesse van de medewerkers.

Niveau 3

Verdeelt complexere en langere termijn opdrachten.

- Houdt bij het delegeren van een complexere, langere termijn opdracht rekening met de haalbaarheid en het afbreukrisico;
- Geeft medewerkers de kans om verkregen verantwoordelijkheden gestalte te geven;
- Laat zaken over aan medewerkers en bemoeit zich niet onnodig met gedelegeerde opdrachten of taken;
- Accepteert dat er fouten gemaakt kunnen worden.

Niveau 4

Draagt complexe, strategische problemen over.

- Wijst zeer complexe werkzaamheden toe aan daartoe gekwalificeerde medewerkers;
- Geeft als eindverantwoordelijke het vertrouwen om in onvoorspelbare situaties zelfstandig te handelen om de verkregen verantwoordelijkheden gestalte te geven;
- Is duidelijk over de termijn en de kaders waarbinnen het probleem dient te zijn opgelost;
- Toetst periodiek op de hoofdlijnen de uit te voeren werkzaamheden op effectiviteit en efficiency en het juist toepassen van regels en procedures en laat waar nodig bijsturen;
- Deelt eigen verantwoordelijkheden met de ander; neemt afstand van de inhoud en het proces maar blijft zelf aanspreekbaar op het eindresultaat.

Relatie met andere competenties

- Durf
- Plannen en organiseren
- Oordelen
- Ontwikkelen medewerkers
- Communiceren

Ontwikkeltips

- Denk na over de voortgang van je werk en de resultaten die je hebt bereikt. Verdeel je het werk op een evenwichtige manier? Betrek je iedereen voldoende bij de resultaten? Bepaal voor jezelf hoe je dit nog verder kunt verbeteren.
- Ga na of je al je medewerkers voldoende aandacht en ondersteuning geeft. Bepaal acties in die gevallen waarin dat nog beter zou kunnen.
- Ga na of je meer werkzaamheden aan anderen kunt overlaten. Wat houdt je tegen?

8. Durf

Gaat risico's aan om een bepaald doel te behalen, óók als dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen positie in de organisatie

Kernwoorden

- Lef
- Moed
- Nemen van risico's

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Toont lef bij het uitvoeren van de eigen werkzaamheden.

- Steekt de nek uit om een doel te bereiken;
- Gaat risico's niet uit de weg;
- Pakt lastige situaties aan, loopt er niet omheen;
- Is in staat eigen onzekerheden en beperkingen te overwinnen;
- Komt op voor de eigen of afwijkende mening;
- Laat zich niet leiden door angst voor mogelijke nadelige gevolgen.

Niveau 2

Toont lef in zaken die ook gevolgen hebben voor anderen in de eigen werkomgeving.

- Komt met voorstellen die haaks staan op de heersende mening;
- Is bereid voor een aanpak te kiezen waarmee nog geen ervaring is opgedaan;
- Neemt weloverwogen risico's.

Niveau 3

Toont lef in zaken die gevolgen hebben voor het eigen organisatieonderdeel.

- Doorbreekt zo nodig vaste gewoontes of procedures om een bepaald resultaat te behalen;
- Schroomt niet om impopulaire maatregelen te nemen;
- Handelt met daadkracht en invloed in onzekere en risicovolle situaties; spreekt (in conflictsituaties) anderen aan op hun rol of verantwoordelijkheden en op hun bijdrage aan het geheel.

Niveau 4

Toont lef in zaken die de gehele organisatie betreffen.

- Neemt de verantwoordelijkheid om in complexe en onzekere situaties met een hoog (financieel) afbreukrisico knelpunten op te lossen;
- Stelt zich zichtbaar op als boegbeeld voor de organisatie en stelt (politiek) gevoelige onderwerpen ter discussie; doorbreekt (maatschappelijke) impasses.

Relatie met andere competenties

- Besluitvaardig
- Verantwoordelijk
- Organisatiegericht

Ontwikkeltips

- Begin klein. Neem eens een weloverwogen risico waarvan de gevolgen beperkt zijn en waar alleen je naaste collega bij betrokken is. Hoe ging het?
- Vraag collega's die in hun werk durf laten zien naar hun ervaringen;
- Bereid risicovolle situaties voor, zodat het risico kleiner wordt;
- Ga bij jezelf na waarom je het moeilijk vindt om risico's te nemen.

9. Flexibel

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

Kernwoorden

- Inspelen op verandering
- Schakelen
- Loslaten
- Een andere weg met hetzelfde einddoel
- Niet vastklampen aan het oude

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Past zich aan bij veranderende omstandigheden.

- Staat open voor verwachte of onverwachte veranderingen in de omgeving en toont zich bereid daarmee iets te doen;
- Verandert eigen mening, houding, aanpak etc. op basis van nieuwe informatie of argumenten;
- Verandert de manier van werken als blijkt dat het gewenste resultaat niet wordt gehaald;
- Schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden;
- Werkt, indien nodig, meer of andere uren dan gepland.

Niveau 2

Stemt het eigen werk af op veranderende eisen uit de omgeving.

- Staat open voor andere manieren van werken, wanneer er signalen zijn dat daarmee het resultaat kan worden verbeterd;
- Wijzigt soepel de eigen aanpak op het moment dat deze door de gesprekspartners niet wordt geaccepteerd;
- Is snel inzetbaar bij aangrenzende werkzaamheden;
- Doorbreekt vaste patronen uit eigen beweging;
- Vindt onder wijzigende omstandigheden (zoals functiewijziging, reorganisatie, operationele uitzending, nieuwe collega's) zijn/haar draai betrekkelijk snel.

Niveau 3

Past onder wisselende omstandigheden voortdurend de eigen stijl en werkwijze aan.

- Schakelt gemakkelijk over op een andere stijl of aanpak om een doel te kunnen bereiken;
- Hanteert een stijl die naadloos aansluit bij de verschillende achtergronden, belangen etc. van betrokkenen;
- Schakelt bij weerstanden, tegenslag of tegenspel over op een aanpak die wél tot het doel leidt; zoekt naar alternatieven;
- Schakelt gemakkelijk tussen eigen werk en werk van anderen;
- Is snel inzetbaar bij complexe programma's en projecten van verschillende aard;
- Speelt in op onverwachte, maar urgente zaken; anticipeert op veranderingen en stelt prioriteiten in doelen en acties;
- Gaat effectief om met mensen van verschillende niveaus; schakelt in denken en gedrag en stemt dit af op het niveau van de ander.

Niveau 4

Past plannen, doelen of strategieën aan veranderende omstandigheden aan.

- Verandert het algemene plan, doel of project om aan te sluiten bij de situatie;
- Stelt het oorspronkelijke doel bij om een effectieve bijdrage te kunnen blijven leveren aan de organisatiedoelen;
- Bewandelt meerdere wegen om een doel te bereiken;
- Gebruikt afwisselend verschillende veranderingsstrategieën, afhankelijk van de externe omgeving en ontwikkelingen binnen de organisatie.

Relatie met andere competenties

- Beïnvloeden
- Omgevingsgericht
- Organisatiegericht

Ontwikkeltips

- Oefen je flexibiliteit door je voor te stellen dat de omstandigheden veranderen: de machine waarmee je werkt gaat stuk, je collega wordt ziek of er valt een onverwacht besluit. Wat ga je doen om toch je doel te bereiken?
- Ga samen met je leidinggevende of een collega na welke gedragsstijlen je nu hanteert en oefen met het afwisselen van deze stijlen.
- Ga voor één van je huidige opdrachten/projecten na of je een andere aanpak kunt kiezen om je doel te bereiken.

10. Initiatief

Onderkennen van kansen en er naar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan afwachten.

Kernwoorden

- Kansen zien
- Ondernemen
- Handelen
- Pro-actief

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Neemt zo nodig actie bij uitvoerende activiteiten en wacht niet passief op instructies.

- Kaart uit zichzelf zaken aan;
- Kijkt in eigen werk vooruit en komt zo nodig in actie;
- Komt uit zichzelf met voorstellen tot verbetering van het eigen werk;
- Pakt werkzaamheden die binnen het werkpakket vallen als vanzelfsprekend op of gaat op zoek naar relevant werkaanbod;
- Neemt het voortouw in groepsverband.

Niveau 2

Neemt actie om werkprocessen (weer) op gang te brengen of te versnellen en wacht niet op aanwijzingen van hogerhand.

- Ziet werkzaamheden die buiten het eigen werkpakket vallen en benoemt deze;
- Signaleert knelpunten/problemen en kansen en draagt uit eigen beweging ideeën of oplossingen aan ter verbetering van het werk of de resultaten van het team;
- Handelt op basis van goed inzicht in wat wel en niet opgepakt kan worden;
- Neemt het voortouw en onderneemt ongevroegd extra actie buiten hetgeen oorspronkelijk was gevraagd.

Niveau 3

Zoekt kansen en onderneemt actie ter verbetering van de resultaten van het eigen organisatieonderdeel.

- Neemt het voortouw in projecten, in andere gezamenlijke acties of bij nieuwe ontwikkelingen;
- Zoekt naar mogelijkheden om op termijn beter werk te leveren;
- Onderneemt actie op zaken die in het organisatieonderdeel anders of beter kunnen;
- Zoekt actief naar kansen om de resultaten van het eigen organisatieonderdeel te verbeteren en onderneemt actie om deze te benutten;
- Pakt zaken op, ook als die niet direct te maken hebben met de doelstellingen van het eigen organisatieonderdeel.

Niveau 4

Zoekt mogelijkheden en onderneemt actie met het oog op kansen voor de organisatie.

- Versterkt de positie van de eigen organisatie door het afstappen op ingewikkelde en gevoelige situaties;
- Zoekt naar kansrijke ontwikkelingen en pakt deze op;
- Zet acties uit om voor de organisatie kansen te grijpen als deze zich voordoen;
- Ziet in lange termijn ontwikkelingen (in- en extern) kansen voor de organisatie en onderneemt hierop actie;
- Neemt actie tot verbetering of vernieuwing van de strategische uitgangspunten of de integrale bedrijfsvoering van de organisatie.

Relatie met andere competenties

- Durf
- Creatief
- Besluitvaardig
- Resultaatgericht
- Omgevingsgericht
- Organisatiegericht

Ontwikkeltips

- Begin klein en veilig: neem een initiatief waarvan je van tevoren weet dat het goed zal landen.
- Spreid het risico: neem samen met een ander een initiatief.
- Neem jezelf voor om regelmatig initiatieven te nemen en voer dit aantal op.
- Werk samen met iemand die goed is in het nemen van initiatief.

11. Integer

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

Kernwoorden

- Normen en waarden
- Fatsoenlijk
- Eerlijk
- Onbaatzuchtig
- Waardig
- Gedragscode

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Gedraagt zich fatsoenlijk.

- Gedraagt zich fatsoenlijk in de omgang met collega's en klanten:
 - Toont respect en houdt waar nodig rekening met andere gewoonten van burgers/militairen;
 - Is open over de eigen activiteiten;
 - Is onpartijdig;
 - Geeft fouten toe en schuift geen schuld naar anderen;
- Houdt zich aan de gedragscode van Defensie;
- Gaat discreet om met informatie (bijvoorbeeld financiële of personeelsgegevens);
- Is eerlijk en betrouwbaar bij het omgaan met goederen;
- Vertoont geen gedrag buiten dienst dat het aanzien van het ambt kan schaden.

Niveau 2

Gedraagt zich fatsoenlijk en spreekt anderen aan.

- Wint het vertrouwen van anderen;
- Spreekt niet afkeurend over ander(en) in situaties waar die ander niet bij aanwezig is;
- Spreekt anderen indien nodig aan op fatsoenlijk gedrag.

Niveau 3

Is een voorbeeld voor anderen door eerlijk, transparant en discreet op te treden.

- Voorkomt persoonlijke belangenverstrengeling;
- Is objectief en eerlijk bij het verdelen van taken en bij het geven van feedback aan anderen;
- Is open en duidelijk over de normen en waarden die men zelf hanteert; is open en duidelijk over wat kan en niet kan;
- Gaat vertrouwelijk om met (politiek) gevoelige en/of persoonlijke informatie en verstrekt geen gevoelige/persoonlijke informatie aan derden;
- Spreekt anderen indien nodig aan op misbruik van de eigen positie binnen de organisatie;
- Meldt (eigen) gemaakte fouten en onderneemt uit eigen beweging actie om de schade te verminderen.

Niveau 4

Bevordert integriteit binnen de organisatie.

- Laat iedereen te allen tijde in zijn waarde;
- Draagt normen en waarden uit binnen de organisatie en vervult een voorbeeldrol voor anderen;
- Brengt de discussie over waarden en (omgangs)normen organisatiebreed op gang en maakt binnen de organisatie gevoelige thema's bespreekbaar;
- Past ook onder druk de waarden toe die hij/zij zegt na te streven;
- Spreekt anderen indien nodig aan op integer gedrag;
- Brengt anderen niet in situaties of posities die door hen niet zijn te hanteren.

Relatie met andere competenties

- Verantwoordelijk
- Omgevingsgericht
- Organisatiegericht
- Oordelen

Ontwikkeltips

- Ga na in hoeverre je handelen in overeenstemming is met de gedragscode van Defensie. Bespreek eventuele vragen met je collega's of leidinggevende.
- Zorg er in je werk voor dat je doet wat je zegt, kom afspraken na, wees open en transparant naar anderen.

12. Klantgericht

Herkennen van behoeften en belangen van de klant² en hiermee rekening houden in het handelen door het goed afwegen van het eigenbelang en het belang van de klant.

Kernwoorden

- Brug tussen klant en service
- Inleven en meedenken
- Neemt klant serieus
- Relatiegericht
- Verbeteren dienstverlening

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Toont wezenlijke interesse in de wensen van klanten.

- Is goed aanspreekbaar en bereikbaar voor de klant;
- Neemt een klacht, probleem of wens van een klant serieus;
- Houdt zich aan gemaakte afspraken met de klant;
- Formuleert de klantvraag helder en duidelijk;
- Luistert aandachtig naar wensen van klanten en vraagt naar hun tevredenheid;
- Blijft rustig en correct, gaat niet in de verdediging en uit geen beschuldigingen richting de klant;
- Reageert snel en adequaat op verzoeken, klachten of vragen van de klant.

Niveau 2

Speelt pro actief in op wensen van klanten.

- Onderzoekt de wensen en behoeften van de klant, luistert actief en vraagt door op wensen en behoeften;
- Verdiept zich in de concrete situatie van de klant, richt zich op verbetering, ontwikkelt een relatie met de klant en neemt acties om de tevredenheid van de klant te vergroten;
- Signaleert en herkent uitgesproken klantwensen uit de directe omgeving en vertaalt deze correct naar activiteiten binnen de organisatie;
- Vertaalt de mogelijkheden van een product of dienst in voordelen voor de klant;
- Komt met voorstellen waarin rekening is gehouden met de belangen van de klant, zonder dat dit nadelen voor de eigen organisatie oplevert;
- Is duidelijk naar de klant over de grenzen van de mogelijkheden.

² Met het begrip klant bedoelen we de interne of externe afnemer van een dienst of product.

Niveau 3

Kent de organisatie en de klanten en gebruikt die kennis tot wederzijds voordeel.

- Laat merken op de hoogte te zijn van wat er binnen een klantorganisatie speelt;
- Heeft zicht op mogelijke gevolgen binnen de klantorganisatie van bepaalde gebeurtenissen;
- Heeft oog voor bedrijfsprocessen van de klant, denkt van daaruit naar mogelijke oplossingsrichtingen;
- Biedt ongevraagd extra service; herkent (on)uitgesproken wensen en klachten en biedt oplossingen;
- Monitort de klanttevredenheid en verbetert de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten binnen het eigen werkveld;
- Speelt flexibel en pro actief in op wensen van de klant; bedenkt alternatieven voor klantwensen en biedt deze aan.

Niveau 4

Realiseert een toekomstgerichte klantrelatie op managementniveau.

- Vertaalt complexe uitgesproken en onuitgesproken wensen van diverse klanten naar nieuw te ontwikkelen concepten, diensten of producten en overlegt hierover met de klanten;
- Verbetert de interne afstemming of samenwerking over de grenzen van organisatieonderdelen heen om de klant beter te kunnen bedienen;
- Benut bestaande en nieuwe mogelijkheden om de klant optimaal te bedienen;
- Anticipeert op mogelijke toekomstige klantwensen en maakt de klant daarvan bewust;
- Stelt de klantrelatie centraal, is gericht op het versterken van de relatie met meerdere contactpersonen binnen de klantorganisatie;
- Is op de hoogte van beslissers en onderlinge verhoudingen binnen de klantorganisatie;
- Denkt op strategisch niveau mee met partners.

Relatie met andere competenties

- Communiceren
- Mensgericht
- Flexibel
- Samenwerken
- Organisatiegericht
- Omgevingsgericht

Ontwikkeltips

- Maak een checklist met vragen die je aan een klant kunt stellen om hem/haar zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn;
- Formuleer samen met je collega's een lijst met wensen en behoeften van afnemers en kijk wat je op grond hiervan in je eigen werk nog kunt verbeteren;
- Neem bezwaren van de afnemer serieus, vraag door en check of je achtergronden achter het bezwaar goed begrepen hebt. Formuleer aanvullende informatie of argumenten waarmee je de bezwaren kunt wegnemen.

13. Kostenbewust

Zich bewust zijn van de financiële gevolgen van het eigen handelen en van de waarde van hulp- en productiemiddelen.

Kernwoorden

- Gemeenschapsgeld
- Budget
- Kostprijs
- Uitputting
- Kosten en opbrengsten

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Werkt zorgvuldig met de beschikbare middelen.

- Is zich bewust van de kosten/prijs van machines en apparatuur waarmee wordt gewerkt;
- Gaat zorgvuldig om met goederen die de medewerker in beheer heeft;
- Realiseert zich dat tijd geld is.

Niveau 2

Gaat zorgvuldig om met de inzet van middelen.

- Streeft naar beperking van kosten;
- Is prijsbewust bij het voorbereiden of aangaan van financiële transacties;
- Is zich bij de inzet van personeel bewust van de personele kosten;
- Weegt kosten en rendement goed tegen elkaar af.

Niveau 3

Toetst vooraf plannen over de inzet van middelen.

- Denkt op zakelijke wijze na over de inzet van mensen en middelen;
- Denkt na over financiële gevolgen van plannen en acties;
- Toetst zorgvuldig begrotings-, budget- en investeringsvoorstellen.

Niveau 4

Handelt binnen de financiële mogelijkheden van de organisatie op langere termijn.

- Toetst de financiële haalbaarheid van grote en/of lange termijn projecten. (kosten-baten analyse);
- Toetst voorstellen aan de (voorzien) koers van de organisatie;
- Heeft inzicht in de financiële mogelijkheden van de organisatie, ook op langere termijn.

Relatie met andere competenties

- Integer
- Verantwoordelijk
- Nauwkeurig

Ontwikkeltips

- Bedenk af en toe dat de materialen die je gebruikt worden betaald met gemeenschapsgeld.
- Vraag je leidinggevende eens naar het budget van de afdeling.
- Lees eens een financieel verslag van je organisatieonderdeel.

14. Leervermogen

Inzicht tonen in de eigen sterke en zwakke punten en werken aan de eigen ontwikkeling. Leren van nieuwe situaties en ervaringen.

Kernwoorden

- Groei
- Ontwikkelingsgericht
- Leren
- Alles uit de kast halen
- Openstaan voor kritiek
- Nieuwsgierig

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Leert van eigen en andermans ervaringen voor de eigen werksituatie.

- Neemt nieuwe feiten/gegevens snel op en past deze correct toe;
- Werkt zich snel in nieuwe materie of een nieuwe werksituatie in;
- Staat open voor reacties van anderen op eigen werk;
- Bouwt voort op sterke punten en werkt aan zwakke punten;
- Leert van eigen fouten;
- Heeft interesse in nieuwe ervaringen en ideeën in de eigen werksituatie.

Niveau 2

Zoekt binnen en buiten de eigen werksituatie actief naar nieuwe kennis en vaardigheden.

- Is nieuwsgierig/leergierig om huidige kennis te verbreden en/of te verdiepen;
- Zoekt actief naar nieuwe ontwikkelingen, kennis en ervaringen en past inzichten en ervaringen toe in eigen handelen; werkt zich snel in en verbreedt eigen specialisme en vaardigheden;
- Leert van ervaringen van anderen en maakt daarvan in eigen handelen gebruik;
- Vraagt ondersteuning bij de eigen ontwikkeling, ziet eigen sterke en zwakke punten en ontwikkelt deze.

Niveau 3

Ontwikkelt nieuwe kennis en vaardigheden voor binnen en buiten het eigen werkterein.

- Gaat actief op zoek naar nieuwe informatie en verbreedt en specialiseert zich;
- Deelt kennis en leerervaringen met anderen en leert van en met anderen;
- Is leergierig en heeft ideeën over de eigen ontwikkeling;
- Kent de eigen voorkeur in stijl van leren en andere manieren van leren;
- Formuleert helder leerdoelen en realiseert deze;
- Stelt zich ook in minder veilige of complexe situaties leergierig en kwetsbaar op en durft vragen te stellen en onzekerheid te laten zien;
- Probeert nieuwe aanpakken uit en evalueert deze. Benut deze kennis voor verdere verbetering.

Niveau 4

Ontwikkelt eigen manieren voor het verdiepen van de eigen kennis en vaardigheden.

- Zoekt continu en actief naar nieuwe kennis, technieken, ontwikkelingen en kansen binnen en buiten het eigen vakgebied en de externe omgeving/markten, die van belang kunnen zijn voor het bereiken van resultaten;
- Doorziet eigen leerprocessen, weet wat nodig is voor de eigen ontwikkeling op de lange termijn en realiseert leerdoelen op een effectieve manier;
- Kiest samenhangende ontwikkelactiviteiten die passen bij het leerdoel en de eigen leerstijl; stuurt eigen leerprocessen en combineert activiteiten die bijdragen aan meerdere leerdoelen.

Relatie met andere competenties

- Flexibel
- Initiatief
- Resultaatgericht

Ontwikkeltips

- Vraag eens aan een collega of je leidinggevende wat je goed doet en waar je jezelf in zou kunnen verbeteren. Vraag je af wat je er mee kunt;
- Kijk kritisch naar je eigen functioneren en zoek ontwikkelpunten;
- Zoek ervaringen op die nieuw en daarmee leerzaam voor je kunnen zijn.

15. Mensgericht

Onderkennen van en rekening houden met de gevoelens en de behoeften van anderen; zich verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen op anderen.

Kernwoorden

- Respectvol
- Sensitief
- Geïnteresseerd in de ander
- Gevoelens bespreekbaar maken
- Inlevingsvermogen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Interesse tonen in mensen.

- Laat anderen in hun waarde;
- Verplaatst zich in anderen en heeft interesse in anderen;
- Heeft oog en respect voor de gevoelens van anderen;
- Houdt in eigen gedrag rekening met de gevoelens van anderen;
- Staat open voor de mening van een ander, ook als deze afwijkt van de eigen of “gangbare” mening.

Niveau 2

Handelt naar signalen van anderen.

- Moedigt de gesprekspartner aan om zijn/haar verhaal of standpunt naar voren te brengen;
- Reageert tijdens een gesprek op de wijze waarop de gesprekspartner een boodschap brengt (de toon en de houding);
- Herkent verbale en non-verbale signalen van anderen en interpreteert ze op de juiste wijze;
- Spreekt iemand aan die anders reageert dan gewoonlijk (vraagt wat er aan de hand is).

Niveau 3

Handelt naar dieperliggende gevoelens en motivaties van anderen.

- Maakt onvrede, weerstand etc. van de ander bespreekbaar;
- Denkt bij het zoeken naar oplossingen mee vanuit het gezichtspunt van de ander;
- Toont zich bewust van de invloed het eigen handelen op de gevoelens, wensen en belangen van anderen;
- Voelt goed aan of anderen contact en gesprek al dan niet op prijs stellen;
- Geeft de ander een gevoel van veiligheid en maakt het anderen gemakkelijker zich te uiten; creëert een sfeer van rust en vertrouwen;
- Gaat bewust om met andere normen, waarden, gedragscodes van partijen buiten de organisatie en andere landen en past eigen gedrag hierop aan.

Niveau 4

Gaat in op complexe gevoelens en motivatie binnen de eenheid.

- Maakt (onderhuidse) spanningen of conflictsituaties in een groep bespreekbaar;
- Maakt onuitgesproken emoties die het functioneren van de eenheid nadelig beïnvloeden in een groep bespreekbaar;
- Verplaatst zich in (groepen van) personen met een geheel andere belevingswereld, door mee te denken vanuit hun perspectief.

Relatie met andere competenties

- Communiceren
- Flexibel
- Klantgericht
- Samenwerken

Ontwikkeltips

- Verplaats je in de positie en de rol van de ander;
- Toon je begrip door gevoelens van de ander onder woorden te brengen;
- Geef aandacht aan zowel de zakelijke als de relationele kant van het gesprek.

16. Nauwkeurig

Precies, zorgvuldig en foutloos uitvoeren van werkzaamheden.

Kernwoorden

- Precies
- Foutloos
- Accuraat
- Volgens de regels
- Gedegen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Let op details.

- Werkt volgens geldende instructies en regels en let op details;
- Maakt of herstelt producten binnen de gestelde nauwkeurigheidseisen, waarbij geen bijzondere eisen worden gesteld ten aanzien van maatvoering en/of afbreukrisico;
- Controleert het eigen werk nauwgezet op tekortkomingen en laat het, zo nodig, door anderen controleren;
- Documenteert informatie en bestanden op overzichtelijke wijze en levert correcte en volledige informatie.

Niveau 2

Kan precies, zorgvuldig en foutloos met details werken.

- Werkt kwaliteitsgericht, nauwgezet, gedegen en geordend;
- Maakt of herstelt producten binnen de gestelde nauwkeurigheidseisen, waarbij oog voor details is vereist en de maatvoering en/of het afbreukrisico specifieke eisen stellen;
- Toetst zorgvuldig eigen werk aan geldende regels, richtlijnen en procedures, behoudt hierbij het overzicht en ziet geen zaken over het hoofd;
- Controleert zorgvuldig of gegevens met elkaar in overeenstemming zijn;
- Herkent tekortkomingen en herstelt fouten op correcte wijze.

Niveau 3

Werkt precies en zorgvuldig met oog voor details in breder functioneel verband.

- Verricht werkzaamheden binnen de gestelde nauwkeurigheidseisen, waarbij de maatvoering, het afbreukrisico en/of de bijzondere detaillering zeer hoge eisen stellen aan de nauwkeurigheid;
- Kan lang met details omgaan zonder fouten te maken;
- Werkt met ingewikkelde zaken en houdt daarbij het overzicht over details en over de grote lijn;
- Schat het effect van het niet nakomen van regels, richtlijnen of procedures op juiste wijze in en spreekt anderen hierop aan;
- Let op kleine zaken die van essentieel belang zijn, maar door anderen over het hoofd zijn gezien.

Niveau 4

Werkt precies en zorgvuldig met oog voor details in breder organisatorisch verband.

- Ziet toe dat procedures en structuren op juiste wijze ontwikkeld en verbeterd worden;
- Blijft zorgvuldig, georganiseerd en secuur onder druk van belangen, tijd of risico's.

Relatie met andere competenties

- Verantwoordelijk
- Analyseren

Ontwikkeltips

- Durf kritisch te zijn op de resultaten van je werk. Let daarbij op juistheid en volledigheid.
- Zorg ervoor dat je zo veel mogelijk volgens een structuur te werk gaat. Informeer eens bij een collega die gestructureerd werkt.
- Ga na wanneer je fouten maakt door het missen van details. Hoe komt het dat je die details over het hoofd ziet?

17. Netwerken

Leggen en onderhouden van contacten met voor de eigen functie en/of organisatie (-onderdeel) belangrijke personen en organisaties.

Kernwoorden

- Bruikbare contacten leggen en onderhouden
- Steun verwerven
- Coalities vormen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Legt en onderhoudt contacten die rechtstreeks betrekking hebben op het uitoefenen van de functie.

- Onderhoudt contacten die van nut zijn voor de dagelijkse uitvoering van het werk;
- Legt contacten met personen die nu of later nuttig kunnen zijn;
- Legt contacten door anderen informatie te geven, met hen mee te denken of hen anderzijds te ondersteunen;
- Legt nieuwe contacten door gebruik te maken van contacten met anderen.

Niveau 2

Legt en onderhoudt contacten die betrekking hebben op het eigen werkveld.

- Onderhoudt contacten die niet alleen voor de dagelijkse uitvoering van het werk, maar ook in de toekomst van belang kunnen zijn;
- Spreekt personen die niet direct van belang zijn voor de uitvoering van de eigen werkzaamheden;
- Informeert zich via de contacten over interne en externe ontwikkelingen die interessant zijn voor het werk.

Niveau 3

Legt en onderhoudt contacten van belang voor de eigen organisatie.

- Benadert invloedhebbenden binnen het eigen werkveld; verkrijgt hun steun en medewerking;
- Legt en onderhoudt (in)formele contacten met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties; treedt naar externe relaties op als gesprekspartner namens de eigen organisatie;
- Besteedt bewust tijd en energie aan het onderhouden van contacten met mogelijk relevante interne en externe personen, toont interesse in hun activiteiten en belangen;
- Zoekt voortdurend nieuwe, bruikbare contacten met personen buiten de eigen organisatie, nationaal en/of internationaal;
- Legt nuttige contacten door zichzelf te profileren d.m.v. presentaties, publicaties, etc.;
- Beweegt zich gemakkelijk in een nog onbekende sociale omgeving.

Niveau 4

Gebruikt de eigen contacten om op strategisch niveau invloed uit te oefenen.

- Gebruikt de eigen contacten om invloed uit te oefenen op strategische besluitvormingsprocedures;
- Bouwt en onderhoudt effectief een divers netwerk met invloedrijke personen die voor de organisatie belangrijk zijn;
- Herkent en bespreekt mogelijke nieuwe (externe) samenwerkingsverbanden en ziet kansen voor de organisatie;
- Vormt kansrijke coalities met (inter)nationale organisaties en brengt anderen bij elkaar.

Relatie met andere competenties

- Omgevingsgericht
- Mensgericht
- Klantgericht
- Organisatiegericht
- Durf
- Initiatief

Ontwikkeltips

- Ga eens na wat voor jou het nut kan zijn van goede contacten op de juiste momenten.
- Zoek een mentor die ervaren is in het opbouwen van een netwerk op verschillende niveaus binnen of buiten de organisatie.
- Breng je bestaande relaties in kaart: wie je kent, waar ze zitten, wie zou je moeten kennen om je netwerk uit te kunnen breiden.

18. Omgevingsgericht

Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Effectief benutten van deze kennis voor de eigen functie of organisatie.

Kernwoorden

- Van buiten naar binnen
- Weten wat er speelt
- Antenne
- Inleven
- Breed georiënteerd
- Politiek-bestuurlijke verhoudingen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Is zich bewust van externe ontwikkelingen in relatie tot de eigen werkzaamheden.

- Kent de actuele onderwerpen uit de media die interessant of van belang kunnen zijn voor de eigen werkzaamheden;
- Is geïnteresseerd in ontwikkelingen in de maatschappij die raken aan het eigen vakgebied of werkkerrein;
- Gebruikt relevante nieuwe kennis op het eigen vakgebied t.b.v. het eigen werk;
- Houdt rekening met normen en waarden van anderen;
- Staat open voor gedrag van personen uit andere culturen die wellicht naar Nederlandse maatstaven ongebruikelijk zijn.

Niveau 2

Houdt rekening met ontwikkelingen in en buiten het eigen vakgebied en in de maatschappij.

- Vertaalt ontwikkelingen in de maatschappij naar het eigen werkkerrein;
- Gebruikt relevante nieuwe kennis op het eigen vakgebied t.b.v. het eigen team;
- Kijkt over de grenzen van het eigen vakgebied heen;
- Kan omgaan met personen met verschillende culturele of zakelijke achtergronden;
- Is zich in een groep bewust van ieders sterke kanten en gebruikt dit om tot resultaat te komen.

Niveau 3

Anticipeert op de effecten van het eigen gedrag op de maatschappelijke omgeving.

- Houdt rekening met de nieuws waarde en met de positieve en negatieve publiciteit die het effect kan zijn van interne gebeurtenissen en beslissingen;
- Heeft een goede antenne voor ontwikkelingen in de maatschappij die van invloed kunnen zijn op het huidige beleid;
- Anticipeert op trends en ontwikkelingen in de markt en legt een relatie met de eigen organisatie;
- Houdt zorgvuldig rekening met verhoudingen tussen partijen buiten de organisatie en benadert de juiste persoon of partij;
- Hanteert te midden van meerdere, verschillende culturen een effectieve stijl van opereren.

Niveau 4

Is in het denken en handelen breed en internationaal georiënteerd.

- Schat goed in wat de mogelijke effecten zijn van eigen beleid/voorstellen op andere organisaties;
- Informeert en adviseert de organisatieleiding op het juiste moment over externe ontwikkelingen die van invloed zijn op het beleid en de positie van de bewindspersoon;
- Handelt op basis van inzicht in culturen, maatschappelijke, politieke en ambtelijke ontwikkelingen, actueel en toekomstig;
- Gaat om met verschillende normen en waarden van diverse (inter)nationale partijen; hanteert daarbij de juiste rol; schakelt hierin gemakkelijk;
- Plaatst het eigen handelen binnen het politieke en maatschappelijke krachtenveld; schat complexe situaties in, doorziet welke belangen en personen een rol spelen en speelt daar op het juiste moment op in.

Relatie met andere competenties

- Analyseren
- Oordelen
- Initiatief

Ontwikkeltips

- Houd jezelf goed op de hoogte van actualiteiten die je functiegebied raken. Lees kranten, vaktijdschriften, volg actualiteitenprogramma's et cetera.
- Maak een analyse van enkele voor de organisatie relevante ontwikkelingen en geef daarbij aan op welke wijze deze ontwikkelingen (mogelijk) van invloed (kunnen) zijn op de organisatie.

19. Ontwikkelen medewerkers

Onderkennen, stimuleren en begeleiden van de ontwikkeling van deskundigheden en vaardigheden van medewerkers.

Kernwoorden

- Stimuleren tot leren
- Begeleiden
- Vergroten van zelfinzicht
- Coachen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Vervult een voorbeeldfunctie en verstrekt basisvakkennis aan collega's.

- Komt met praktijkvoorbeelden waarvan de ander iets kan leren;
- Doet vaardigheden en gedragingen/houdingen voor en geeft elementaire vakkennis door;
- Geeft praktische aanwijzingen, ondersteunt en bemoedigt en legt uit waarom iets juist op een bepaalde manier moet worden uitgevoerd;
- Is aanspreekpunt voor vragen en problemen van medewerkers/collega's.

Niveau 2

Stimuleert de ontwikkeling van medewerkers.

- Spreekt medewerkers/collega's aan op de eigen verantwoordelijkheid om te werken aan de ontwikkeling van hun eigen talenten;
- Schept situaties waarin met vaardigheden kan worden geoefend en geeft specifieke vakkennis door;
- Helpt medewerkers hun inzicht te vergroten in de eigen sterke en zwakke kanten, interesses en ambities;
- Bespreekt samen met medewerkers/collega's welke talenten zij verder kunnen ontwikkelen;
- Geeft medewerkers ruimte om eigen ideeën uit te werken. Stelt hen in staat om persoonlijke successen te behalen;
- Stimuleert medewerkers om zelf oplossingen te bedenken;
- Zet medewerkers ertoe aan zelf verantwoordelijkheid te nemen en te sturen in hun werk;
- Geeft medewerkers periodiek duidelijke en kritisch opbouwende feedback in het kader van hun ontwikkeling.

Niveau 3

Speelt een actieve rol in de ontwikkeling van medewerkers met het oog op hun toekomstig functioneren.

- Stimuleert medewerkers na te denken over de eigen mobiliteit en toekomst;
- Heeft zicht op de capaciteiten en de sterke en zwakke punten van medewerkers;
- Onderzoekt op welke wijze de medewerker zich verder kan ontwikkelen; zoekt naar alternatieve leervormen die passen bij de leerstijl van de medewerker;
- Maakt concrete afspraken over de eigen bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers;
- Versterkt en stimuleert een verdere ontwikkeling naar gespecialiseerde of bredere vakkennis;
- Creëert situaties waarvan men kan leren; geeft medewerkers aanvullende taken of verantwoordelijkheden die aansluiten op hun ontwikkelbehoefte.

Niveau 4

Leert medewerkers hun capaciteiten te vergroten met het oog op hun loopbaan en toekomstige ontwikkelingen in de organisatie.

- Wijst medewerkers/collega's op talenten die zij moeten ontwikkelen met het oog op hun loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie;
- Denkt met anderen mee hoe zij hun capaciteiten kunnen vergroten om hun effectiviteit in toekomstige functies kunnen vergroten;
- Vertaalt interne en externe ontwikkelingen naar organisatieontwikkeling en naar ontwikkelstappen/ontwikkelpaden voor werknemers;
- Biedt mogelijkheden in het werk om te experimenteren met andere werkwijzen;
- Initieert en stimuleert de collectieve ontwikkeling van de totale groep medewerkers door individuele ontwikkelbehoeften van individuen samen te brengen; motiveert hen van elkaar te leren.

Relatie met andere competenties

- Mensgericht
- Durf
- Beïnvloeden
- Analyseren
- Flexibel

Ontwikkeltips

- Geef eens een compliment of stel iemand gerust over het werk dat gedaan is;
- Stel veel vragen en geef hooguit suggesties voor oplossingen;
- Ga na of je al je medewerkers voldoende aandacht en ondersteuning geeft. Bepaal acties in die gevallen waarin dat nog beter zou kunnen;
- Probeer eens een taak te delegeren en bespreek de resultaten daarvan met de medewerker. Wat vond de medewerker goed gaan; waar zitten volgens de medewerker ontwikkelmogelijkheden?

20. Oordelen

Overwegen van feiten, situaties of alternatieven en op basis daarvan tot keuzes komen of conclusies trekken.

Kernwoorden

- Afwegen
- Inschatten
- Keuzes maken

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Kan een beargumenteerde keuze maken.

- Maakt in eigen werksituatie keuzes uit een beperkt aantal alternatieven;
- Maakt op basis van beschikbare informatie een beargumenteerde keuze uit meerdere alternatieven;
- Geeft argumenten waarom het ene alternatief de voorkeur heeft boven het andere;
- Spreekt de voorkeur uit voor een bepaald alternatief.

Niveau 2

Kan een beargumenteerde keuze maken op basis van verschillende invalshoeken.

- Houdt bij het vormen van een mening rekening met het onderscheid tussen feiten, ervaringen, meningen en emoties;
- Houdt bij de keuze uit meerdere alternatieven rekening met de voorkeuren van anderen;
- Maakt een inschatting van de invloed van de verschillende alternatieven op het uiteindelijk te behalen resultaat;
- Overziet de gevolgen van bepaalde keuzen, benoemt voor- en nadelen van deze keuzen.

Niveau 3

Kan een beargumenteerde keuze maken voor het eigen organisatieonderdeel.

- Benoemt de gevolgen van verschillende alternatieven voor het eigen organisatieonderdeel of partner/klant;

- Schat de afbreukrisico's van keuzen en alternatieven goed in en geeft aan hoe deze te beperken;
- Weegt alternatieven zakelijk en praktisch tegen elkaar af en schat de haalbaarheid van alternatieven in;
- Maakt een inschatting van de gevolgen en risico's van de verschillende alternatieven op de langere termijn;
- Schat het belang van gebeurtenissen of details goed in;
- Vertaalt trends, ontwikkelingen en mogelijkheden voor de toekomst naar de huidige situatie en neemt dit mee in het oordeel.

Niveau 4

Komt tot een mening over strategische aangelegenheden, rekening houdend met complexiteit van de omgeving en met toekomstige ontwikkelingen.

- Beargumenteert strategisch belangrijke keuzes op basis van een grondige risicoanalyse;
- Geeft met strategische argumenten aan waarom een bepaald alternatief de voorkeur verdient boven verschillende andere alternatieven;
- Weet na grondige overweging een duidelijke voorkeur uit te spreken voor een alternatief dat strategisch van belang is, ook als dat risico's met zich meebrengt;
- Geeft aan bij welk alternatief rekening gehouden moet worden met toekomstige ontwikkelingen (intern en extern);
- Komt tot een gewogen mening over zaken die richtinggevend zijn voor de organisatie; weegt verschillende alternatieven/scenario's af tegen de (maatschappelijke) gevolgen van beslissingen;
- Onderkent in de oordeelsvorming de relatieve plaats van het eigen oordeel binnen het grotere geheel; maakt afwegingen tussen opkomen voor eigen opvattingen en sturen op draagvlak voor beslissingen.

Relatie met andere competenties

- Analyseren
- Besluitvaardig

Ontwikkeltips

- Bepaal de criteria waaraan je mogelijkheden wilt toetsen, zoals tijd, kosten, acceptatie etc. Kies de mogelijkheid die het hoogst scoort op de belangrijkste criteria.
- Maak een lijst van feiten die volgens jou van belang zijn voor je oordeel. Geef aan wat hoofd- en bijzaken zijn. Leg deze lijst voor aan een collega en vraag hem om feedback.

21. Organisatiegericht

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

Kernwoorden

- Ken de organisatie
- Onderkennen van gevolgen
- Krachtenveld benutten
- Weten 'hoe de hazen lopen'
- Antenne

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Herkent en begrijpt de eigen werkomgeving.

- Kent de hiërarchische verhoudingen;
- Is zich bewust van de (in)formele regels, verschillende posities en belangen die relevant zijn voor de eigen functie en handelt naar de interne spelregels;
- Spreekt de juiste persoon aan zonder anderen te passeren;
- Herkent ontwikkelingen en gevoeligheden binnen de eigen werkomgeving en handelt daarnaar.

Niveau 2

Herkent en begrijpt effecten van de taakuitvoering voor het eigen organisatieonderdeel.

- Kent en benut de juiste paden binnen het organisatieonderdeel om eigen doelen te bereiken;
- Maakt handig gebruik van verhoudingen in het organisatieonderdeel om doelen te bereiken;
- Kan onderscheid maken tussen de formele en informele organisatie en houdt daar rekening mee; maakt daar effectief gebruik van;
- Houdt bij acties rekening met de gevolgen voor andere delen van het eigen organisatieonderdeel;
- Overziet de gevolgen van beslissingen/plannen/implementaties voor het eigen organisatieonderdeel en die van de klant³;
- Begrijpt waarom een actie of boodschap binnen de rest van het eigen organisatieonderdeel niet (goed) begrepen wordt.

³ Met het begrip klant bedoelen we de interne of externe afnemer van een dienst of product.

Niveau 3

Benut het krachtenveld in de organisatie.

- Weet wie moet worden benaderd voor draagvlak of besluitvorming;
- Benut het krachtenveld in de eigen organisatie bij het nemen van beslissingen;
- Kent de invloed van het eigen organisatieonderdeel op andere delen van de organisatie en houdt hier rekening mee;
- Is op de hoogte van gebeurtenissen in andere delen van de organisatie en houdt daar rekening mee;
- Weet sterktes en zwaktes te benoemen van de eigen organisatie en die van de klant;
- Herkent ook de onuitgesproken grenzen binnen de organisatie; maakt een juiste inschatting wat op bepaalde posities wel en niet mogelijk is;
- Past de organisatiecultuur en -taal toe om de juiste respons te krijgen.

Niveau 4

Benut krachtenvelden binnen en tussen organisaties om strategische doelen te realiseren.

- Is op de hoogte van strategische ontwikkelingen binnen de eigen organisatie en die van de klant; kan die aan elkaar relateren;
- Weet welke wegen bewandeld moeten worden om een organisatiebreed draagvlak te creëren binnen de eigen organisatie en die van de klant;
- Weet bij wie en op welke wijze organisatiebreed draagvlak gecreëerd kan worden voor strategische beslissingen;
- Houdt rekening met de gevolgen van strategische besluiten voor verschillende partijen;
- Schat goed in wat de mogelijke effecten zijn van eigen beleid of voorstellen op andere (delen van) organisaties;
- Houdt bij het werk rekening met verschillen in bedrijfscultuur.

Relatie met andere competenties

- Omgevingsgericht
- Mensgericht
- Oordelen

Ontwikkeltips

- Vraag eens aan je leidinggevende of collega's wat de belangen van je eigen team zijn.
- Verdiep je regelmatig in de doelen en activiteiten van de andere organisatieonderdelen en die van de organisatie als geheel. Probeer de verschillende soorten belangen in kaart te brengen.
- Ga rond in de organisatie. Bespreek ontwikkelingen en belangrijke activiteiten met medewerkers van andere organisatieonderdelen. Probeer raakvlakken met je eigen werk te ontdekken.
- Praat in een vroeg stadium met anderen over de effecten van jouw plannen.
- Verdiep je in de achtergronden en totstandkoming van het beleid, de doelen en de procedures van de organisatie.

22. Plannen en Organiseren

Bepalen van prioriteiten en werkaanpak en optimaal inzetten van de beschikbare middelen om doelstellingen en resultaten te realiseren.

Kernwoorden

- Planning
- Voortgang
- Overzicht
- Rapporteren
- Doelstelling
- Prioriteiten stellen
- Aansturen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Plant en regelt de eigen werkzaamheden.

- Regelt datgene wat nodig is voor de voortgang van het eigen werk;
- Plant de eigen werkzaamheden, stemt de planning duidelijk af met anderen en werkt volgens opgestelde planning;
- Stelt prioriteiten, heeft overzicht over eigen werkzaamheden en toetst nauwkeurig de eigen voortgang;
- Werkt ordelijk en systematisch volgens logische stappen en plannen die vooraf opgesteld zijn.

Niveau 2

Plant en regelt de werkzaamheden van zichzelf en anderen.

- Stemt werkzaamheden af die verschillende mensen uitvoeren;
- Houdt overzicht over de werkzaamheden van zichzelf en anderen en bewaakt nauwkeurig de voortgang;
- Brengt structuur aan in het eigen en andermans werk;
- Stelt concrete doelen, prioriteiten en acties voor zichzelf en anderen; maakt daarbij realistische inschattingen ten aanzien van benodigde tijd, capaciteit en middelen;
- Anticipeert op factoren die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de planning en speelt hier op in.

Niveau 3

Organiseert, binnen gegeven randvoorwaarden, zaken die op relatief korte termijn behaald moeten worden.

- Komt met een plan van aanpak om het gestelde doel te bereiken; vertaalt lange termijndoelen in concrete stappen voor betrokkenen;
- Zet zaken in gang die gedurende alle fasen van een traject van belang zijn;
- Zet zaken in gang, waarbij hij/zij verantwoordelijkheden draagt voor de totale uitvoering van meestal kortlopende werkzaamheden/projecten;
- Zoekt binnen de gegeven randvoorwaarden actief naar (nieuwe) mogelijkheden om mensen en middelen op zo goed mogelijke wijze in te zetten;
- Zorgt continu voor een optimale afstemming tussen beschikbare en benodigde middelen.

Niveau 4

Creëert randvoorwaarden voor zaken die op lange termijn gerealiseerd moeten worden.

- Brengt de randvoorwaarden in kaart voor de uitvoering van complexe lange termijn projecten;
- Stelt bestaande randvoorwaarden bij als dit noodzakelijk is om doelstellingen te behalen;
- Legt relaties tussen werkzaamheden van verschillende onderdelen binnen de organisatie en stemt de planning van eigen werkzaamheden hierop af;
- Coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen en die een lange doorlooptijd of gevolgen op lange termijn hebben;
- Behoudt op elk moment en op elk niveau het overzicht van projecten en stuurt waar nodig bij.

Relatie met andere competenties

- Analyseren
- Resultaatgericht
- Oordelen
- Besluitvaardig

Ontwikkeltips

- Formuleer je doelen zo concreet mogelijk en leg deze ter verbetering voor aan een collega.
- Maak een lijst van alle werkzaamheden die nog moeten plaatsvinden en bepaal telkens de mate van prioriteit en urgentie. Bespreek het resultaat met een collega.
- Ga voor jezelf na in welke situaties de voortgangsbewaking goed verliep en in welke situaties minder goed verliep. Maak op basis daarvan een lijst met succesfactoren en risicofactoren.
- Bedenk voor jezelf hoe je tijdig aan informatie kan komen over de voortgang van gemaakte afspraken en plannen.

23. Resultaatgericht

Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten.

Kernwoorden

- Doelen behalen
- Vasthouden
- Doorzettingsvermogen
- Realiseren

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Is gericht op het behalen van korte termijn resultaat.

- Stelt de juiste prioriteiten en behaalt deadlines;
- Vraagt om concrete resultaatafspraken;
- Werkt doelgericht naar een eindresultaat;
- Hakt knopen door en maakt af wat af moet.

Niveau 2

Is gericht op het behalen van gemeenschappelijk resultaat op de langere termijn.

- Stelt meetbare doelstellingen en legt deze vast in concrete plannen en activiteiten;
- Neemt hindernissen voor anderen weg, zodat gemeenschappelijke resultaten kunnen worden behaald;
- Is vasthoudend bij het realiseren van doelen, zorgt dat er resultaat wordt bereikt en spreekt anderen persoonlijk aan op het nakomen van afspraken;
- Zoekt bij tegenslag naar nieuwe wegen om het doel te bereiken;
- Toetst activiteiten aan het te behalen resultaat; stopt werkzaamheden die niet bijdragen aan doelen/resultaten.

Niveau 3

Is gericht op het behalen van gestelde strategische doelen.

- Vertaalt organisatie- en beleidsdoelstellingen naar concrete acties;
- Zorgt dat de strategische doelen op heldere wijze terugkomen in de strategische en operationele plannen van de verschillende eenheden;
- Is voortdurend gericht op mogelijke efficiencyverbeteringen in de organisatie, neemt op basis daarvan zo nodig maatregelen.

Niveau 4

Realiseert strategische doelstellingen voor de lange termijn.

- Stelt meetbare (strategische) doelen, geeft grote lijnen aan en monitort de uitvoering door anderen;
- Smeedt de juiste coalities om resultaat te bereiken;
- Spreekt zichzelf en anderen tijdig en regelmatig aan op het nakomen van afspraken en het behalen van doelen, achterhaalt de achterliggende oorzaak bij het niet nakomen hiervan en neemt maatregelen om alsnog het doel te behalen.

Relatie met andere competenties

- Plannen en organiseren
- Verantwoordelijk
- Besluitvaardig

Ontwikkeltips

- Formuleer je doelen zo concreet mogelijk.
- Zorg ervoor dat doelstellingen meetbaar, haalbaar en tijdgebonden zijn.
- Houd voor jezelf bij welke resultaatafspraken je niet bent nagekomen. Achterhaal wat de oorzaken hiervan waren en bepaal hoe je dit kunt verbeteren.
- Bedenk voordat je aan iets begint wat het doel is, welk tijdpad je gaat volgen, wat je nodig hebt en wie je erbij wilt betrekken.

24. Samenwerken

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

Kernwoorden

- Informatie delen
- Helpen
- Een bijdrage leveren
- Teamgeest

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Stelt zich open voor samenwerking en is bereid om de eigen belangen naar de achtergrond te schuiven.

- Deelt gemakkelijk informatie, kennis en ervaring met anderen;
- Hecht binnen een team waarde aan een standpunt of zienswijze van anderen;
- Accepteert hulp van anderen;
- Stelt het gemeenschappelijke resultaat van het team boven de eigen belangen;
- Biedt op verzoek hulp aan collega's.

Niveau 2

Zoekt actief naar samenwerking binnen het team en houdt bij individuele acties rekening met de gevolgen voor het team.

- Spreekt teamleden aan, ook bij meer lastige onderwerpen;
- Biedt gevraagd en ongevraagd hulp op een collegiale en correcte wijze;
- Waardeert input en ervaring van anderen;
- Draagt binnen het team bij aan de bekendheid met elkaars deskundigheden en kwaliteiten en maakt daar bij de eigen werkzaamheden gebruik van;
- Reageert actief en constructief op de bijdragen van anderen en geeft in het teambelang zo nodig toe aan de standpunten van anderen.

Niveau 3

Zoekt actief samenwerking met personen of groepen elders in de organisatie.

- Benadert personen binnen en buiten het eigen organisatieonderdeel n.a.v. signalen dat zaken gezamenlijk kunnen worden opgepakt;
- Maakt in een groep van personen met verschillende achtergronden en taken, vanuit verschillende teams of groepen, duidelijk wat ieder kan bijdragen aan het gezamenlijk resultaat;
- Doorziet teamprocessen, reageert daarop en bevordert de samenwerking tussen teams en afdelingen;
- Zorgt ervoor dat het te behalen resultaat wordt ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid;
- Vertoont voorbeeldgedrag door actief kennis en inzichten te delen;
- Stimuleert personen om gezamenlijk te werken aan een gemeenschappelijk doel.

Niveau 4

Toont een voortrekkersrol bij het opzetten van samenwerkingsverbanden en gaat met partners op zoek om gezamenlijke strategische doelstellingen te ontwikkelen en te realiseren.

- Zoekt actief naar mogelijkheden om een eilandcultuur binnen de organisatie te voorkomen;
- Betreft relevante partijen bij de besluitvorming, activeert eenieder tot bijdragen aan het resultaat en houdt daarbij rekening met de kwaliteiten van anderen;
- Heeft inzicht in de van anderen vereiste bijdragen voor de realisatie van de strategische doelstellingen van de eigen organisatie en weet dit te benutten;
- Stelt gemeenschappelijke, strategische doelstellingen voor de organisatie: geeft regelmatig een terugkoppeling van de voortgang;
- Brengt partijen uit verschillende organisatieonderdelen bij elkaar om samenwerking en gezamenlijk resultaat te bereiken of te vergroten.

Relatie met andere competenties

- Mensgericht
- Resultaatgericht

Ontwikkeltips

- Luister naar anderen en bouw voort op hun voortstellen en ideeën. Denk mee.
- Laat anderen delen in je kennis: geef kopieën, internetadressen en dergelijke door.
- Ga voor een aantal werkzaamheden na of je prettig hebt samengewerkt of niet. Probeer de oorzaken te achterhalen. Formuleer voor jezelf verbeterpunten.
- Vraag een collega om je te helpen bij een lastige klus of bied een collega aan om mee te denken.

25. Stressbestendig

Goed blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of gevaar. Behouden van kalmte en doelgerichtheid.

Kernwoorden

- Onder druk
- Crisis
- Kalmte bewaren
- Beheerst
- Overzicht

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Wordt niet snel uit evenwicht gebracht.

- Blijft onder tijdsdruk gelijkmatig presteren;
- Blijft goed werken bij een onverwachte, grote hoeveelheid werk of spanning;
- Kan langere tijd snel werken om de werkzaamheden op tijd af te hebben;
- Blijft beheerst reageren bij spanningen en emoties, laat zich er niet te erg door afleiden.

Niveau 2

Blijft goed presteren in moeilijke situaties.

- Behoudt kalmte en blijft doelgericht in gevaarlijke, confronterende of levensbedreigende situaties;
- Stelt zich bij weerstand zakelijk op;
- Is in staat in een belangenconflict feiten van meningen, emoties en personen te scheiden;
- Laat zich niet meeslepen in emotionele meningsverschillen.

Niveau 3

Kan omgaan met probleemsituaties met belangrijke gevolgen.

- Blijft kalm en beheerst in conflictsituaties, waarbij grote belangen voor het eigen organisatie-onderdeel in het spel zijn;
- Blijft onder druk oog hebben voor de gevolgen van eigen ideeën en standpunten voor het grotere geheel;
- Blijft effectief in spanningssituaties waarbij de eigen positie afhankelijk is van de uitkomst;
- Blijft bij grote problemen, tijdsdruk en/of hevige emoties naar een mogelijke oplossing zoeken om het werk te kunnen blijven uitvoeren.

Niveau 4

Blijft goed presteren in crisissituaties waarbij grote belangen spelen.

- Behoudt het overzicht in crisissituaties waarin de druk van de omgeving wordt opgevoerd;
- Houdt in crisissituaties oog voor de gevolgen van het eigen handelen op anderen / eigen organisatie;
- Neemt in crisissituaties geen besluiten waar hij/zij niet achter kan staan;
- Neemt doordachte besluiten ondanks toenemende druk van verschillende kanten.

Relatie met andere competenties

- Plannen en organiseren
- Flexibel
- Verantwoordelijk

Ontwikkeltips

- Voorkom stress door goed te plannen en te organiseren.
- Bespreek situaties waarin je veel stress hebt ervaren met je collega's en vraag hoe zij er mee omgaan.
- Bereid gesprekken, bijeenkomsten en vergaderingen goed voor.
- Vraag bedenktijd voor het nemen van beslissingen.

26. Verantwoordelijk

Accepteren van de gevolgen van eigen handelen, beslissingen en gemaakte afspraken.

.Kernwoorden

- Accepteren van gevolgen,
- Verantwoordelijkheid nemen en afleggen

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Neemt verantwoordelijkheid voor gemaakte afspraken en acties t.a.v. het eigen werk.

- Neemt verantwoordelijkheid voor persoonlijke acties met gevolgen voor het eigen werk;
- Houdt zich aan gemaakte afspraken ook als dit extra werk voor zichzelf betekent.

Niveau 2

Neemt verantwoordelijkheid voor gemaakte afspraken en acties met gevolgen in en buiten de eigen werkeenheden.

- Neemt verantwoordelijkheid voor persoonlijke acties met gevolgen in en buiten de eigen werkeenheden;
- Houdt zich aan gemaakte afspraken, ook als dit extra werk betekent voor zichzelf of voor anderen in de werkeenheden;
- Houdt zich aan afspraken, ook wanneer er behoorlijke persoonlijke gevolgen aan verbonden zijn voor zichzelf of voor andere betrokkenen.

Niveau 3

Neemt de verantwoordelijkheid voor toezeggingen en besluiten waarvan de gevolgen moeilijk zijn te overzien.

- Houdt zich aan afspraken, ook als de gevolgen ongunstiger uitpakken dan was voorzien;
- Staat voor gemaakte afspraken, ook als (een groot deel van) de afspraken en verantwoordelijkheden aan anderen zijn gedelegeerd;
- Onderneemt acties om de gevolgen van eigen besluiten voor personen en afdelingen in de organisatie zo goed mogelijk op te vangen.

Niveau 4

Neemt de verantwoordelijkheid voor maatregelen en besluiten die de gehele organisatie raken.

- Houdt rekening met de invloed van eigen besluiten op processen en personen in de organisatie;
- Houdt rekening bij het opstellen van strategische plannen met de belangen van grote groepen medewerkers;
- Zet organisatiebrede acties in gang om ervoor te zorgen dat genomen maatregelen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Relatie met andere competenties

- Durf
- Integer
- Samenwerken

Ontwikkeltips

- Denk aan je directe werkomgeving en ga na of er zaken zijn die eigenlijk opgelost moeten worden, maar die om onduidelijke redenen blijven liggen. Pak ze op!
- Ga voor jezelf na welke vraagstukken binnen de organisatie om een oplossing vragen en benoem hierbij concrete acties.
- Formuleer waarom je bepaalde keuzes hebt gemaakt en licht dit toe aan anderen.

27. Visie

Ontwikkelen van een toekomstbeeld op basis van in- en externe ontwikkelingen en daarbij afstand nemen van de dagelijkse praktijk.

Kernwoorden

- Toekomstbeeld
- Afstand nemen
- Vergezicht
- Lange termijn

Gedragsvoorbeelden

Niveau 1

Toont inschattingsvermogen voor vaktechnische ontwikkelingen en gevolgen op de korte termijn.

- Ziet patronen en verbanden in de huidige vaktechnische ontwikkelingen omgevingsfactoren;
- Schat toekomstige vaktechnische trends en ontwikkelingen goed in;
- Ziet de gevolgen ervan op de korte termijn voor het eigen vakgebied en de eigen werkeenheden.

Niveau 2

Toont inzicht in het eigen werkteerrein/vakgebied en maakt nieuwe of aangepaste plannen voor een overzichtelijke termijn (tot ca. 2 jaar).

- Weet afstand te nemen van de dagelijkse problematiek en zich te richten op toekomstige mogelijkheden;
- Komt met nieuwe gezichtspunten en kijkt verder dan eigen werkteerrein, organisatieonderdeel of vakgebied;
- Weet voor zichzelf en het organisatieonderdeel concrete doelen te formuleren met een nieuwe interpretatie van de huidige doelstellingen voor een overzichtelijke termijn van 1 tot 2 jaar.

Niveau 3

Verbindt verschillende denkbeelden tot een samenhangende boodschap en vertaalt de organisatie-doelstellingen naar een gewenste richting voor een organisatiedeel of een organisatiebreed taakveld.

- Vertaalt de organisatie-doelstellingen naar doelstellingen voor het eigen organisatieonderdeel of een organisatiebreed taakveld;
- Houdt bij het vaststellen van de doelen van het eigen organisatieonderdeel rekening met de gevolgen ervan op langere termijn;
- Geeft voor een organisatiedeel of organisatiebreed taakveld de randvoorwaarden aan waar binnen zij zelf hun doelstellingen moeten bereiken;
- Laat zien een duidelijk beeld te hebben over de toekomst van organisatieleden en organisatiebrede taakvelden.

Niveau 4

Formuleert voor de lange termijn de richting voor de eigen organisatie.

- Verbindt meerdere inzichten vanuit verschillende invalshoeken bij het uitzetten van lijnen naar de toekomst van de eigen organisatie;
- Formuleert de richting van de eigen organisatie, rekening houdend met gevolgen voor de verschillende onderdelen.

Relatie met andere competenties

- Analyseren
- Conceptueel denken
- Creatief
- Oordeelsvorming

Ontwikkeltips

- Stel jezelf de vraag waar je over twee jaar wilt staan met je team. Wat moet je doen om daar te komen?
- Zorg dat je regelmatig tijd vrijmaakt om na te denken over de lange termijn doelstellingen van de organisatie. Bekijk of je trends en ontwikkelingen hierin kunt verwerken.
- Toets (onderdelen van) je denkbeelden in een veilige omgeving om je visie aan te scherpen en te verbeteren.

GEDRAGSCODE DEFENSIE

Defensie staat voor vrede en veiligheid, in eigen land en daarbuiten. Wij leveren een bijdrage aan stabiliteit en vrijheid in de wereld en dienen daarmee de samenleving. Defensie is snel en flexibel inzetbaar en kan overal ter wereld optreden, ook onder de zwaarste omstandigheden. In nauwe samenwerking met anderen en gesterkt door een rotsvast vertrouwen in elkaar. Defensie wil een betrouwbare werkgever zijn. Defensiepersoneel is goed opgeleid en getraind, uitgerust met modern materieel. De militair kan indien nodig verantwoord omgaan met geweld. In het uiterste geval met gevaar voor eigen leven. Dat is Defensie.

Deze kernboodschap is voor het personeel vertaald in een defensiebrede gedragscode die uitgaat van de eigen verantwoordelijkheid en staat voor professioneel gedrag, fatsoenlijke omgangsvormen en goede samenwerking. De code is een onderlinge afspraak en is gebaseerd op vijf pijlers:

1. Ik maak deel uit van een professionele organisatie.

Ik houd mijn kennis en vaardigheden, zowel vakinhoudelijk als sociaal, op het vereiste peil. Daardoor kan ik, ook onder moeilijke omstandigheden, mijn taken goed uitvoeren.

Toelichting:

Wij vinden het normaal dat we in ons dagelijks werk voldoende verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen. Wij willen dat ook. Wij zijn immers volwassen en professioneel met ons werk bezig. Onze verantwoordelijkheden gaan verder dan onze directe taken. Defensie schept de randvoorwaarden voor een professionele, veilige en plezierige werk- en leefomgeving. Maar we zijn zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van onze kennis, vaardigheden en fysieke conditie. We houden rekening met de mensen om ons heen en zijn steeds bereid rekenschap te geven over gemaakte keuzes. We nemen de regels in acht zonder ons erachter te verschuilen.

2. Ik ben lid van een team met een gemeenschappelijke taak.

Ik werk samen met collega's en ben mede verantwoordelijk voor hen en het team. Ik spreek anderen aan op hun gedrag en accepteer dat anderen mij op mijn gedrag aanspreken.

Toelichting:

Wij maken deel uit van een team met één taak of doelstelling, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Dat betekent dat we geregeld onze eigen belangen ondergeschikt maken aan de belangen van het team. Binnen het team hebben we allemaal een eigen taak. Toch zijn we niet alleen verantwoordelijk voor ons eigen gedrag, we dragen medeverantwoordelijkheid voor wat de anderen in ons team doen. Het beste resultaat behalen we alleen als we elkaar scherp houden en als we elkaar durven coachen en durven aanspreken op de kwaliteit van het werk en op ons gedrag. Leidinggevend in onze organisatie hebben een bijzondere verantwoordelijkheid. Zij geven te allen tijde het goede voorbeeld. Zij durven de leiding ook daadwerkelijk te nemen. Tegelijkertijd geven zij teamleden ruimte voor inbreng.

3. Ik ben mij bewust van mijn verantwoordelijkheid.

Ik schaad de belangen van Defensie niet en geef in houding, voorkomen en gedrag het goede voorbeeld. Ik ga verantwoord om met defensiemiddelen en gebruik deze zorgvuldig en rechtmatig.

Toelichting:

Wij staan voor vrede en veiligheid en dat brengt specifieke verantwoordelijkheden met zich mee. Negatieve gedragingen van de individuele defensiemedewerker hebben, meer nog dan bij andere organisaties, een negatieve uitstraling op de overige medewerkers en op Defensie als geheel. Wij realiseren ons dat we voor de buitenwereld 24 uur per dag, 7 dagen per week defensiemedewerker zijn. Wij gaan verantwoord om met gemeenschapsgeld.

4. Ik ben integer en behandel iedereen met respect.

Ik accepteer geen ongewenst gedrag zoals discriminatie, (seksuele) intimidatie en pesten, niet ten aanzien van mijzelf of anderen. Ik houd mij aan de geldende wetten en regels en misbruik mijn macht of positie niet.

Toelichting:

Wij zijn eerlijk, oprecht, betrouwbaar en zorgvuldig. We maken deel uit van een organisatie die veiligheid creëert. We accepteren dat we daarbij fysiek gevaar kunnen lopen. Dat kan alleen vanuit een sociaal veilige werkomgeving. We versterken het team door ons te realiseren dat we niet allemaal hetzelfde zijn maar wel gelijkwaardig. We behandelen anderen met respect zoals wij ook met respect behandeld willen worden.

5. Ik zorg voor een veilige werkomgeving.

Ik voel mij verantwoordelijk voor de veiligheid van anderen en mijzelf. Dit geldt voor alle vormen van veiligheid, zoals operationele veiligheid, informatieveiligheid en veilige arbeidsomstandigheden. Ik laat mij niet in met drugs. Alcohol mag nooit invloed hebben op mijn functioneren.

Toelichting:

We werken met wapens en met zwaar materieel. We oefenen bij nacht en ontij. We treden bij ernst-operaties klok rond op onder fysiek en mentaal zware omstandigheden. We kunnen dat alleen maar succesvol doen als we oog hebben voor de veiligheid van anderen en onszelf. Daarin passen geen drugs. Gebruik en bezit van of handel in drugs zijn dan ook verboden. Ook alcohol kan onze veiligheid in gevaar brengen. Het gebruik van alcohol tijdens operaties, oefeningen en dienst uitoefening is daarom niet toegestaan tenzij na uitdrukkelijke toestemming van de bevoegd commandant.

Defensiebrede competenties Management Development (MD)

Aanpassingsvermogen

Definitie

Goed functioneren onder veranderende omstandigheden, veranderende taken, verantwoordelijkheden en/of mensen. Is bereid en in staat zich te voegen naar nieuwe situaties, laat hierbij desnoods aanvankelijke aanpak en/of doelstellingen los.

Gedragsvoorbeelden

- Heeft weinig tijd nodig om zich in een nieuwe rol of positie te voegen.
- Stelt oorspronkelijke doel bij om een effectieve bijdrage te kunnen blijven leveren.
- Speelt soepel in op veranderingen en onverwachte zaken, past zo nodig de gedragsstijl aan.
- Kan een doel op verschillende manieren bereiken.
- Zoekt naar alternatieven buiten de gestelde kaders, kan de oude manier van werken bijstellen.
- Opereert effectief in een onduidelijke of onzekere situatie.
- Blijft effectief werken bij tegenslagen, teleurstelling, tegenwerk en druk.

Analyseren

Definitie

Signaleren en herkennen van belangrijke informatie in een rijke informatieomgeving. Verbanden leggen tussen gegevens.

Gedragsvoorbeelden

- Signaleert en herkent belangrijke informatie in een rijke informatieomgeving.
- Kan hoofd- van bijzaken onderscheiden.
- Weet verbanden te leggen tussen gegevens.
- Behoudt het overzicht bij complexe problemen en werkzaamheden.
- Komt op rationele en systematische wijze tot oplossingen.

Communiceren

Definitie

Schriftelijk of mondeling uitwisselen van ideeën en informatie zodanig dat beide kanten elkaar begrijpen. Rekening houden met en handelen naar signalen van gesprekspartners.

Gedragsvoorbeelden

- Bouwt zijn betoog op gestructureerde wijze op.
- Schrijft in heldere en begrijpelijke taal.
- Drukt zich mondeling uitstekend uit.
- Maakt effectief gebruik van non-verbaal gedrag.
- Heeft oog voor de ontvanger(s) van de boodschap.
- Spreekt minimaal één vreemde taal goed (bij voorkeur Engels).

Delegeren

Definitie

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

Gedragsvoorbeelden

- Wijst (een deel van) éigen taken aan de juiste medewerkers toe.
- Geeft medewerkers bevoegdheid om binnen gegeven kaders autonoom te handelen.
- Bemoeit zich niet onnodig met gedelegeerde opdrachten.
- Geeft medewerkers de kans om verkregen verantwoordelijkheid gestalte te geven.
- Geeft medewerkers het vertrouwen.

Durf

Definitie

Gaat risico's aan om een bepaald doel te behalen, óók als dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen positie in de organisatie.

Gedragsvoorbeelden

- Steekt zijn nek uit, óók als dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen positie in de organisatie.
- Gaat risico's niet uit de weg.
- Laat zich niet leiden door angst voor mogelijke nadelige gevolgen.
- Heeft lef.

Evenwichtig

Definitie

De mate waarin iemand in staat is standvastig en zelfbeheerst te opereren o.a. bij weerstand en onder moeilijke omstandigheden.

Gedragsvoorbeelden

- Blijft consistent en effectief werken bij tegenslagen en teleurstellingen.
- Houdt het hoofd koel en biedt stabiliteit voor anderen
- Bewaart de rust en is niet makkelijk van zijn stuk te brengen.
- Kan omgaan met tegenstellingen en biedt geestelijke weerstand bij tegenwerking en druk.

BIJLAGE II: MD COMPETENTIELIJST

Inspireren

Definitie

De mate waarin een persoon anderen inspireert, stimuleert en motiveert door gebruikmaking van de persoonlijke aantrekkingskracht. Een persoon waarmee je je kunt identificeren, zowel persoonlijk als collectief.

Gedragsvoorbeelden

- Geeft op overtuigende wijze richting en sturing aan een groep.
- Is inspirerend en motiverend voor zijn medewerkers.
- Heeft groot vertrouwen in eigen ideeën en een sterke persoonlijke overtuiging.
- Weet zijn enthousiasme over te brengen en motiveert zijn medewerkers, is dynamisch en energiek.
- Heeft op natuurlijke wijze overwicht in een groep en verdient respect en gezag.
- Heeft uitgesproken denkbeelden die anderen aanspreken.
- Brengt zijn eigen mening op krachtige wijze naar voren.

Integer

Definitie

Handelen naar eer en geweten, in overeenstemming met geldende waarden, normen en regels. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop.

Gedragsvoorbeelden

- Toont respect voor zijn medewerkers.
- Toont zich bewust van andere mensen en hun omgeving.
- Laat blijken anderen in hun waarde te laten.
- Laat blijken de gevolgen van het eigen handelen voor de omgeving te zien.
- Heeft oog voor de relatie tussen mensen, organisaties en middelen.
- Gaat zorgvuldig met gevoelige of persoonlijke informatie om.
- Voorkomt eventuele belangenverstrengeling.
- Maakt geen misbruik van zijn positie.

Leervermogen

Definitie

In zich opnemen en kritisch verwerken van nieuwe situaties en problemen en toont nieuwe ervaringen effectief te kunnen benutten.

Gedragsvoorbeelden

- Is bereid eigen gedrag en standpunten in samenspraak met anderen te evalueren en toont daarvan te leren door wijziging van gedrag en/of standpunten.
- Zoekt actief naar feedback.
- Zoekt kansen voor en steekt energie in zelfontwikkeling.
- Stimuleert met aanstekelijk voorbeeldgedrag de zelfreflectie en zelfontwikkeling bij anderen.
- Maakt zich meester van nieuwe informatie en past deze effectief toe.
- Integreert nieuwe kennis in bestaande kennis.
- Toont zich nieuwsgierig/leergierig om huidige kennis te verbreden en/of te verdiepen.
- Is in staat de ontwikkeling in de samenleving om te zetten naar eigen leer- en ontwikkelpunten.

Mensgericht

Definitie

Onderkennen van en rekening houden met de gevoelens en de behoeften van anderen; zich verplaatst in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen op anderen.

Gedragsvoorbeelden

- Luistert naar zijn medewerkers.
- Laat merken dat hij onderkent wat anderen beweegt.
- Is toegankelijk voor zijn medewerkers.
- Maakt gevoelens en behoeften van anderen bespreekbaar.
- Houdt in zijn gedrag rekening met gevoelens en beweegredenen van anderen.
- Heeft respect voor anderen.

Netwerken

Definitie

Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

Gedragsvoorbeelden

- Beweegt zich gemakkelijk in verschillende kringen en op verschillende niveaus.
- Werkt aan het opbouwen van langdurige relaties.
- Legt en onderhoudt het contact met de voor zijn functie relevante personen en organisaties zowel binnen als buiten Defensie.
- Maakt effectief gebruik van zijn netwerk om zijn doelen te bereiken.
- Vormt (gelegenheids-)coalities om doelen te bereiken.
- Kent per situatie de verschillende belangen en is in staat een krachtenveldanalyse te maken.

Omgevingsgericht

Definitie

Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Effectief benutten van deze kennis voor de eigen functie of organisatie.

Gedragsvoorbeelden

- Kijkt over de grenzen van het eigen functiegebied.
- Laat blijken op de hoogte te zijn van de recente ontwikkelingen in het eigen vakgebied.
- Is geïnformeerd over het (internationale) politieke en maatschappelijke krachtenveld.
- Houdt met zijn aanpak/strategie rekening met het krachtenveld in de omgeving zonder daarbij de eigen doelstellingen uit het oog te verliezen.
- Laat blijken te beschikken over politieke en bestuurlijke sensitiviteit.
- Levert een bijdrage aan het gewenste imago van de organisatie in de maatschappij.
- Gaat om met mensen van andere culturen, leeft zich in en is in staat zaken vanuit een ander cultureel perspectief te bekijken.

BIJLAGE II: MD COMPETENTIELIJST

Onderhandelen

Definitie

Instemming verkrijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten waarvoor bij anderen in eerste instantie geen draagvlak is.

Gedragsvoorbeelden

- Kent het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen.
- Komt tot resultaten in een spel van geven en nemen.
- Kan zich inleven in het standpunt van een ander.
- Gebruikt aansprekende argumenten, brengt voorstellen met enthousiasme en beslistheid.
- Overbrugt persoonlijke tegenstellingen.
- Zoekt naar openingen en alternatieven.
- Beschikt over incasseringsvermogen.

Ontwikkelen medewerkers

Definitie

Onderkennen, stimuleren en begeleiden van de ontwikkeling van deskundigheden en vaardigheden van medewerkers.

Gedragsvoorbeelden

- Onderkent ontwikkelbehoeften bij medewerkers en onderneemt hierop actie.
- Benut de huidige mogelijkheden van medewerkers.
- Brengt zijn medewerkers in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn.
- Is bereid risico's te nemen en in te staan voor de gevolgen door mensen in te zetten op nieuwe dingen die de eigen ontwikkeling bespoedigen.
- Geeft duidelijke en opbouwende feedback; is kritisch, maar spreekt wel vertrouwen uit in de mogelijkheden van de medewerker.
- Faciliteert de ontwikkeling van de eigen medewerkers.
- Ondersteunt en bemoeidigt zijn medewerkers tijdens het leerproces.

Resultaatgericht

Definitie

De mate waarin iemand gericht is op het formuleren van concrete resultaten en het sturen op, het halen van en het evalueren van deze resultaten.

Gedragsvoorbeelden

- Spreekt van tevoren duidelijke mijlpalen of meetpunten af en haalt deze ook.
- Signaleert snel afwijkingen op een gemaakt plan en komt met voorstellen om bij te sturen.
- Stelt prioriteiten en houdt zich eraan.
- Stelt concrete doelen en meet deze ook regelmatig.
- Komt met een plan van aanpak om gesteld doel te bereiken, met duidelijke inschatting ten aanzien van benodigde tijd, capaciteit en middelen.
- Zorgt ervoor dat dingen op tijd af zijn.

Toewijding

Definitie

Zich toewijden aan de taakstelling van Defensie, zich bewust van de eigen positie als leidinggevende binnen Defensie. In staat om medewerkers op basis hiervan te inspireren.

Gedragsvoorbeelden

- Geeft zich voor de volle honderd procent
- Weet medewerkers door eigen commitment en enthousiasme te motiveren
- Steunt het beleid en de besluiten van de organisatie
- Laat verbondenheid met de eigen taak zien
- Laat verbondenheid met het eigen vakgebied zien.

Visie

Definitie

Formuleren van hoofdlijnen en het uitzetten van langetermijnbeleid. Afstand nemen van de dagelijkse praktijk.

Gedragsvoorbeelden

- Voorziet ontwikkelingen en plaatst gebeurtenissen en activiteiten in een breder verband.
- Stelt langere termijn doelen en een scenario om hiertoe te komen.
- Heeft inzicht in de lange termijn impact en consequenties van het beleid.
- Overziet consequenties van eigen handelingen en besluiten.
- Signaleert ook buiten de eigen functie en vakgebied belangrijke (ook internationale) ontwikkelingen voor de toekomst.
- Ziet vanuit brede ontwikkelingen welke mogelijkheden er zijn voor de eigen organisatie.
- Weet tijdig op kritieke situaties in te spelen.

Zelfstandig

Definitie

Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen om anderen een plezier te doen. Is in staat een eigen koers te bepalen en voelt zich verantwoordelijk voor die koers.

Gedragsvoorbeelden

- Neemt beslissingen in ingewikkelde en onzekere situaties, ook onder tijdsdruk.
- Durft te kiezen.
- Grijpt tijdig en trefzeker in als er iets dreigt mis te lopen.
- Beschikt over een eigen mening en spreekt die ook uit.
- Kan omgaan met onzekerheid en tijdsdruk.
- Durft verantwoorde risico's te nemen.
- Draagt verantwoordelijkheid voor zijn beslissingen en handelen.

TOELICHTING OP DE MANAGEMENT DEVELOPMENT (MD) COMPETENTIES

Voor de hanteerbaarheid van deze MD-competenties is er een hiërarchische onderverdeling gemaakt naar niveau. In deze hiërarchie is uitgegaan van het standpunt dat alle 18 competenties voor alle MD-ers van toepassing zijn, maar dat in bepaalde periodes van de loopbaan van de MD-er sommige competenties meer manifest zijn dan andere. Bij het beschouwen van de MD-er wordt het accent gelegd op die competenties die voor de eerstvolgende en navolgende rangen van belang zijn. De competenties die van toepassing zijn voor de huidige rang worden minder zwaar gewogen, omdat deze bij alle MD-ers in voldoende mate aanwezig worden geacht.

Het eerste zetal competenties (niveau 1) zijn de competenties waarover de MD-er bij de toelating tot de MD-populatie al in voldoende mate dient te beschikken. Indien dit niet het geval is, dan zijn er te weinig aangrijpingspunten voor een succesvolle ontwikkeling naar het hoogste niveau.

Het tweede zetal competenties (niveau 2) zijn competenties waarover de MD-er in potentie moet beschikken, maar waarvan de MD-er bij aanvang onvoldoende heeft kunnen aantonen hierover te beschikken. De eerste functies in de rang van luitenant-kolonel of schaal 13 lenen zich goed om deze competenties te meten en verder te ontwikkelen.

Het derde zetal competenties (niveau 3) zijn ook competenties waarover de MD-er in potentie dient te beschikken, maar waarbij het in toenemende mate van belang is dat de MD-er ook daadwerkelijk over deze competenties beschikt. Deze competenties zijn van onderscheidend belang bij het vervullen van functies vanaf de rang van vlag- en opperofficieren en burgers vanaf schaal 16. Tijdens de functie-ervulling voorafgaand aan dit functieniveau zal voortdurend aandacht moeten worden besteed aan de ontwikkeling van deze competenties.

In onderstaande tabel is de hiërarchische onderverdeling samengevat.

Management Development Defensie			
S	Schaal 11/12 → 13	Schaal 13 → 14/15	Schaal 15 → 16/17/18
3	Communiceren Durf Mensgericht Omgevingsgericht Resultaatgericht Visie	Communiceren Durf Mensgericht Omgevingsgericht Resultaatgericht Visie	Communiceren Durf Mensgericht Omgevingsgericht Resultaatgericht Visie
2	Aanpassingsvermogen Inspireren Delegeren Netwerken Onderhandelen Ontwikkelen medewerkers	Aanpassingsvermogen Inspireren Delegeren Netwerken Onderhandelen Ontwikkelen medewerkers	Aanpassingsvermogen Inspireren Delegeren Netwerken Onderhandelen Ontwikkelen medewerkers
1	Analyseren Evenwichtig Integer Leervermogen Toewijding Zelfstandig	Analyseren Evenwichtig Integer Leervermogen Toewijding Zelfstandig	Analyseren Evenwichtig Integer Leervermogen Toewijding Zelfstandig
R	majoor → luitenant/kolonel	luitenant/kolonel → kolonel	kolonel → generaal

Oranje = benodigde competenties voor het bereiken van de volgende schaal/rang

Blauw = benodigde competenties voor het bereiken van de navolgende schalen/rangen

Tabel : De competenties voor gebruik binnen een Defensiebreed MD met hiërarchische onderverdeling naar niveau 1 t/m 3.

