

Persoonsgebonden competenties



Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Denkkraft en ontwikkeling	4
1.1 Opleidingsniveau.....	4
1.2 Ontwikkelingsbreedte.....	5
2 Informatie verzamelen/informereren/analyseren	7
2.1 Algemene interesse	7
2.2 Analyseren	8
3 Interactie en communicatie	10
3.1 Uitdrukkingsvaardigheid.....	10
3.2 Functioneren in teamverband	11
3.3 Invloed uitoefenen.....	12
3.4 Informatie overdragen	14
4 Plannen en organiseren	16
4.1 Probleemoplossend vermogen	16
4.2 Besluitvaardigheid.....	18
5 Realiseren	21
5.1 Beslissingsniveau.....	21
5.2 Initiatief en stimuleren	22
5.3 Leiding geven.....	23
5.4 Doelgericht samenwerken.....	24
5.5 Concentratie en accuratesse	27
5.6 Doorzettingsvermogen	28
6 Samenwerken, binnen organisaties, met klanten en partners	30
6.1 Integriteit.....	30
6.2 Aanpassingsvermogen.....	31
6.3 Organisatiebewustzijn	34
6.4 Samenhang doorzien	35
6.5 Klantgericht/servicegericht.....	37
7 Mensontwikkeling	39
7.1 Ontwikkelingsgerichtheid	39
7.2 Coachen/begeleiden	41
7.3 Overtuigingskracht	42
8 Ondernemerschap en risicomanagement	44
8.1 Ondernemend handelen	44
8.2 Systematisch werken	46
8.3 Veilig werken	46
8.4 Drukbestendigheid	48
8.5 Zelfsturend vermogen	49

Inleiding

Ieder mens ontwikkelt zich... een leven lang. Deelnemen aan activiteiten in een groep/organisatie (school, sport, Scouting) draagt bij aan die ontwikkeling. Binnen Scouting gaat die ontwikkeling als vanzelf, bij jeugdleden als effect van het met veel plezier doen van Scoutingactiviteiten met hun leeftijdsgenoten. Volwassenen ontwikkelen in hun rol richting kinderen, samenwerking binnen speltak en groep of door deelname aan projecten en ontwikkelactiviteiten.

Deze ontwikkeling wordt uitgedrukt in een competentie: een beschrijving van datgene wat iemand daadwerkelijk in de praktijk kan realiseren/neerzetten. Daarvoor gebruiken we een 'meetlat' waarmee de eigen 'staat van ontwikkeling' vastgelegd kan worden. Omdat het gaat over individuele ontwikkeling, noemen we dat 'persoonsgebonden competenties'. Die competenties worden ontwikkeld tijdens het leven, steeds in een andere omgeving (thuis, werk, school, Scouting enzovoorts) waaraan wordt deelgenomen.

Ontwikkeling binnen Scouting is niet alleen binnen Scouting van toepassing. Daarom is de 'meetlat' zo opgesteld dat de in één omgeving ontwikkelde competenties herkenbaar worden in een andere omgeving. Of in een andere functie. Immers, de competenties horen bij de persoon en kunnen in verschillende situaties worden ingezet. Zo kan ieders ontwikkeling binnen Scouting worden vertaald naar school of werk. Of naar een andere rol binnen Scouting. En andersom.

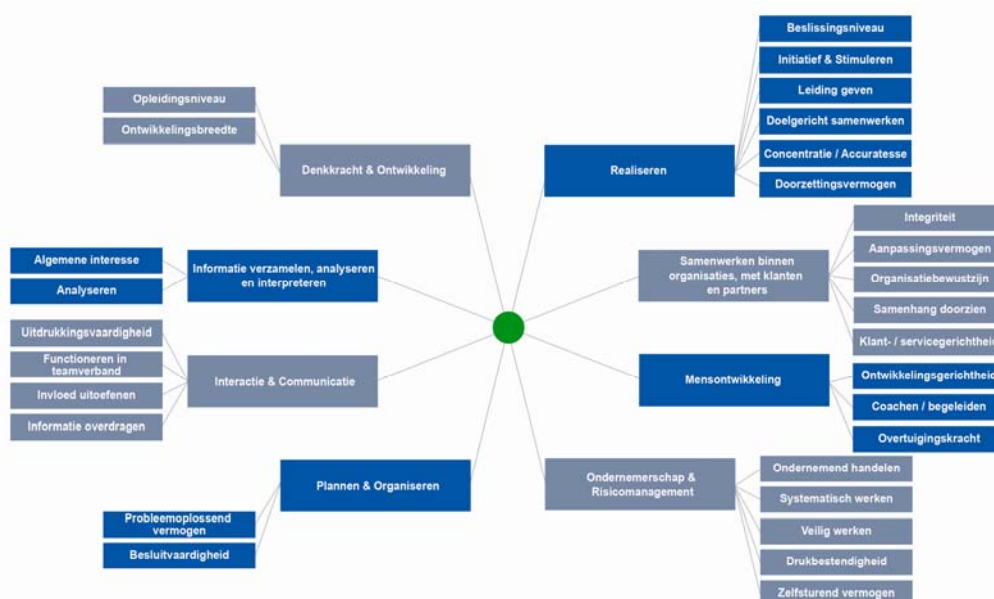
In dit boek zijn de persoonsgebonden competenties beschreven op een wijze die aansluit bij de verschillende 'gebruiksomgevingen' (werk, school, Scouting). Aan de hand van de beschrijving is het mogelijk een eigen profiel in te vullen door middel van het profiel: 'persoonsgebonden competenties' in 'Mijn Scouting'. Ook is het mogelijk het printprofiel (competentieradar) op de website te gebruiken.

Binnen Scouting kan het persoonsgebonden competentieprofiel op verschillende manieren worden gebruikt:

- om de eigen competenties in beeld te brengen;
- om reeds behaalde competenties te vergelijken met de competenties die nodig zijn voor het vervullen van een functie binnen Scouting (functie-/kwalificatieprofiel) en zo richting te geven aan een Scoutingcarrière;
- om te zien welke competenties nog ontwikkeld kunnen worden.

Ook is het mogelijk het persoonlijke competentieprofiel in te zetten in school- of werksituaties.

Op het Scouting Academy-gedeelte van www.scouting.nl wordt vermeld hoe dat kan/wat de status is van de ontwikkelingen. Veel competentieplezier!



1 Denkkraft en ontwikkeling

1.1 Opleidingsniveau

Wat wordt vastgelegd, is het denk- en werkniveau. Er is een correlatie tussen het niveau van de gevolgde opleiding(en) en/of werkniveau en denkkraft.

Bij de beschrijving van de competentie denkkraft is het dus niet van belang wat iemand heeft gestudeerd, maar op welk niveau hij/zij heeft gestudeerd. Ook gaat het niet om een eventueel behaald diploma, maar om het 'niveau van denken'. Daarom wordt wanneer iemand twee jaar heeft gefunctioneerd op een bepaald niveau, zijn werk- en denkniveau op dat niveau ingeschaald.

De schaal loopt van VMBO-/Mavo-niveau tot aan gepromoveerd.

Niveau	Gedrag
1 Een afgeronde opleiding op VMBO/Mavo-niveau en/of een combinatie van niveaukwalificerende opleidingen (bijvoorbeeld lagere school en opleiding receptioniste) en/of minimaal twee jaar (werk)ervaring op het beschreven niveau, waarbij de aan de rol(len) verbonden doelstellingen zijn behaald.	
2 Een afgeronde opleiding op MBO/Havo niveau en/of een combinatie van niveaukwalificerende opleidingen (bijvoorbeeld lagere school en secretaresse Schoevers) en/of minimaal twee jaar (werk)ervaring op het beschreven niveau, waarbij de aan de rol(len) verbonden doelstellingen zijn behaald.	
3 Een opleiding op VWO/HBO/Academisch (niet afgerond)-niveau en/of een combinatie van niveaukwalificerende opleidingen (bijvoorbeeld HAVO en directiesecretaresse) en/of minimaal twee jaar (werk)ervaring op het beschreven niveau, waarbij de aan de rol(len) verbonden doelstellingen zijn behaald.	
4 Een afgeronde opleiding op HBO/Academisch niveau (bachelor/master) en/of een combinatie van niveaukwalificerende opleidingen (bijvoorbeeld VWO en directiesecretaresse) en/of minimaal twee jaar (werk)ervaring op het beschreven niveau, waarbij de aan de rol(len)verbonden doelstellingen zijn behaald.	
5 Een relevante substantiële post-HBO/academische vervolgopleiding (duur minimaal 6 maanden). Bijvoorbeeld: management cursus de Baak, opleiding bedrijfskunde, opleiding communicatie, management development, consultant development traject.	Relevante en substantiële postacademische vervolgopleidingen zijn opleidingen van minimaal 6 maanden, gegeven door bekende/erkende onderwijsinstellingen. Geen vervangende werkervaring mogelijk.
6 Gepromoveerd zijn en/of een postdoctorale opleiding hebben afgerond (bijvoorbeeld extra masters/postdoc controllersopleiding) en/of doceren op masterniveau/post doc.-niveau. en/of een aantoonbare prestatie hebben geleverd op post doc./academisch niveau (bijvoorbeeld een boek geschreven).	Werkervaring geldt niet wel een aantoonbare relevante prestatie. Een boek over kantklossen of het houden van aquariumvissen kwalificeert niet, een boek over bedrijfsvoering of een software ontwikkelmethode wel. Geen vervangende werkervaring mogelijk.

1.2 Ontwikkelingsbreedte

Wat hier wordt vastgelegd, is de ontwikkelingsbreedte. Gradaties van ontwikkelingsbreedte worden beschreven door de hoeveelheid kennisvelden die worden beheerst (van één naar veel) te koppelen met het fenomeen van integraal/in samenhang toepassen.

Dit laatste betekent niet alleen dat meerdere kennisvelden kunnen worden gecombineerd, maar ook dat door het combineren er nieuwe zelf gecreëerde unieke kennisvelden/kennisinvalshoeken ontstaan. Vakgebieden of kennisinvalshoeken zijn alleen in algemene termen te beschrijven aangezien ze per rol/functie sterk kunnen verschillen. Daarom zullen we hier een aantal voorbeelden geven.

Voor verkopers betekent het kennen van meerdere verkoopmethoden niet dat hij/zij over meerdere kennisgebieden beschikt.

Voor organisatieadviseurs en managers geldt bijvoorbeeld dat het niet gaat om het kennen van twee soorten marketingmethodieken, maar om kennisgebieden zoals HRM, financiën, marketing, operationele besturing, organisatie, etc.

Niveau	Gedrag
1 Betrokkene beschikt over kennis en kunde (van theorie en toepassing) in één vakgebied en/of kennisinvalshoek en zet dit adequaat in binnen de activiteiten/werkzaamheden.	<ul style="list-style-type: none">▪ past ervaringen uit voorgaande situaties systematisch toe in toekomstige situaties▪ houdt zijn/haar vak bij door het lezen van de juiste tijdschriften en het volgen van bijeenkomsten
2 Betrokkene beschikt over kennis en kunde (van theorie en toepassing) in twee tot drie vakgebieden en/of kennisinvalshoeken en zet dit adequaat in binnen de activiteiten/werkzaamheden.	<ul style="list-style-type: none">▪ past ervaringen uit voorgaande situaties toe in toekomstige situaties.▪ bespreekt successen en fouten om te leren voor de toekomst▪ analyseert als zaken niet goed gaan▪ zoekt en begrijpt de implicaties/de impact van nieuw geleerde zaken▪ houdt zijn/haar vak bij door het lezen van relevante tijdschriften voor het vakgebied en het volgen van bijeenkomsten
3 Betrokkene beschikt over kennis (van theorie en toepassing) in twee tot drie vakgebieden en/of kennisinvalshoeken en is in staat voor twee van deze vakgebieden en/of kennisinvalshoeken deze kennis in samenhang toe te passen.	<ul style="list-style-type: none">▪ past ervaringen uit voorgaande situaties andere vakgebieden systematisch toe in toekomstige situaties▪ combineert kennis en ervaringen▪ bespreekt successen en fouten om te gebruiken als referentie voor de toekomst▪ neemt met opzet uitdagingen aan die buiten eerdere ervaringen liggen▪ analyseert als zaken niet goed gaan.▪ zoekt en begrijpt de implicaties/de impact van nieuw geleerde zaken▪ houdt zijn/haar vak bij door het lezen van relevante tijdschriften voor het vakgebied en het volgen van bijeenkomsten

<p>4 Betrokkene beschikt over kennis (van theorie en toepassing) in drie vakgebieden en/of kennisinvalshoeken en is in staat voor al de vakgebieden en/of kennisinvalshoeken deze kennis toe te passen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ past ervaringen uit voorgaande situaties systematisch toe in toekomstige situaties. ▪ combineert kennis en ervaringen ▪ bespreekt en documenteert successen en fouten om te gebruiken als referentie voor de toekomst ▪ neemt bewust uitdagingen aan die buiten eerdere ervaringen liggen ▪ analyseert als zaken niet goed gaan ▪ zoekt en begrijpt de implicaties/de impact van nieuw geleerde zaken ▪ houdt zijn/haar vak bij door het lezen van relevante tijdschriften op het vakgebied en het volgen van bijeenkomsten
<p>5 Betrokkene beschikt over kennis (van theorie en toepassing) in meer dan drie vakgebieden en/of kennisinvalshoeken en is in staat voor drie van deze vakgebieden en/of kennisinvalshoeken deze kennis in samenhang toe te passen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ past ervaringen uit voorgaande situaties systematisch toe in toekomstige situaties ▪ combineert kennis en ervaringen ▪ bespreekt en documenteert successen en fouten om te gebruiken als referentie voor de toekomst ▪ neemt bewust uitdagingen aan die buiten eerdere ervaringen liggen ▪ analyseert als zaken niet goed gaan ▪ zoekt en begrijpt de implicaties/de impact van nieuw geleerde zaken ▪ houdt zijn/haar vak bij door het lezen van relevante tijdschriften op het vakgebied en het volgen van bijeenkomsten
<p>6 Betrokkene beschikt over kennis (van theorie en toepassing) in meer dan drie vakgebieden en/of kennisinvalshoeken en is in staat al deze kennis in samenhang toe te passen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ past ervaringen uit voorgaande situaties systematisch toe in toekomstige situaties ▪ combineert kennis en ervaring ▪ integreert de kennis/modellen/systemen denkwijzen tot een samenhangend perspectief ▪ bespreekt en documenteert successen en fouten om te gebruiken als referentie voor de toekomst ▪ neemt met opzet uitdagingen aan die buiten eerdere ervaringen liggen ▪ analyseert als dingen niet goed gaan ▪ zoekt en begrijpt de implicaties/de impact van nieuw geleerde zaken ▪ houdt zijn/haar vak bij door het lezen van de juiste tijdschriften en het volgen van bijeenkomsten

2 Informatie verzamelen/informereren/analyseren

2.1 Algemene interesse

In deze reeks wordt een beeld gevormd van de omvang van de belangstelling voor en betrokkenheid op maatschappij en (andere) cultuur van een individu. De schaal omvat gerichtheid op de eigen omgeving tot een omvattende kennis en systeeminzicht van organisatie- en maatschappelijke aspecten. De belangstelling voor cultuur en culturen neemt toe door de schaal, net als de mate van analyse en toepassing.

Niveau	Gedrag
1 Betrokkene is gericht op voor het werk en de thuissituatie relevante informatie en nauwelijks tot niet belangstellend op ander gebied.	
2 Betrokkene heeft, binnen en buiten het werk, belangstelling voor één of meerdere onderwerpen. <i>Voorbeelden:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ een sport ▪ muzieksoort 	
3 Betrokkene beschikt over kennis van meerdere informatie- en/of interessegebieden/culturen, volgt de maatschappelijke ontwikkelingen via de media en houdt in zijn interacties/handelen rekening met de (effecten van) verschillen. <i>Voorbeelden media:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ websites ▪ kranten ▪ (actualiteiten)programma's ▪ lectuur/literatuur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ is nieuwsgierig naar andere gewoonten; stelt vragen en leest erover; probeert ervaringen op te doen ▪ past de eigen stijl van zaken doen aan aan andere gewoonten; bijvoorbeeld omgaan met afspraken, tijd, protocollen en (kleding)etiquette
4 Betrokkene beschikt over een brede interesse voor het eigen en andermans vakgebied(en)/culturen, is goed op de hoogte van actuele/maatschappelijke ontwikkelingen en past die kennis toe in zijn/haar analyse en handelen. <i>Voorbeelden brede interesse:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kunst (breed) ▪ (andere)levensovertuigingen/culturen ▪ andere beroepen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ is zich ervan bewust dat andere mensen, andere organisaties zaken op een andere manier doen; probeert dit te begrijpen in plaats van te veroordelen ▪ onderhoudt relaties met mensen uit andere culturen en met andere gewoonten om ervan te kunnen leren
5 Betrokkene beschikt over een brede kennis van eigen en andermans vakgebied en onderkent de systeemsamenhang van de integrale bedrijfsvoering, heeft belangstelling voor andere culturen en is goed op de hoogte van actuele/maatschappelijk/culturele ontwikkelingen en past die kennis toe in zijn/haar analyse en handelen. <i>Systeemsamenhang organisatie:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ invloed handelen medewerkers op organisatieresultaat ▪ ketenrelatie van organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stelt zich op de hoogte van de politieke, economische en juridische aspecten van het zaken doen/acteren in andere gebieden ▪ verifieert bij mensen uit andere culturen of organisaties of boodschappen over en weer juist zijn overgekomen ▪ helpt anderen om de eigen cultuur, de eigen organisatie te leren begrijpen; stelt zich op als gids

<p>6 Betrokkene heeft een brede kennis van en belangstelling voor onderwerpen en aspecten van werk, (maatschappelijk) leven en cultuur, vormt een samenhangend (systeem) beeld van het verband tussen de diverse aspecten/onderwerpen/ontwikkelingen en past die kennis toe in zijn/haar handelen.</p> <p><i>Systeemsamenhang maatschappelijk:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>oorzaak en effect financiële crisis</i> ▪ <i>verband tussen paradigma's en gedrag</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ begrijpt de effecten van de systeemsamenhang en handelt wijs vanuit dit begrip ▪ oordeelt met compassie, maar veroordeelt niet ▪ is in staat om gepaste en gerichte actie te initiëren op basis van het inzicht/begrip
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2 Analyseren

Deze competentie beschrijft het vermogen tot het verzamelen en ordenen van gegevens/data, het maken van informatie en het analyseren daarvan.

Niveau	Gedrag
<p>1 Betrokkene kan op basis van gegeven informatie hoofd- en bijzaken onderscheiden en eenvoudige oplossingen bedenken.</p>	
<p>2 Betrokkene verzamelt/ordent/structureert informatie, maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken en bedenkt oplossingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>opdracht</i> ▪ <i>spelprogramma</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toetst ▪ legt relevante verbanden ▪ komt met concrete oplossingsvoorstellen
<p>3 Betrokkene verzamelt/ordent/structureert informatie, maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken. Waar relevant worden samenhang/verband onderkend/aangebracht. Vragen en/of problemen worden onderkend, concrete oplossingen worden bedacht.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>draaiboeken activiteit</i> ▪ <i>implementatieplannen</i> ▪ <i>periodeplan</i> ▪ <i>spelprogramma</i> ▪ <i>logistieke planning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toetst kwaliteit. ▪ legt relevante verbanden ▪ komt met concrete oplossingsvoorstellen
<p>4 Betrokkenen analyseert verzamelde data/informatie. Betrokkene vervaardigt en toetst aannames/conclusies en brengt deze in een logisch/deduceerbare samenhang. Betrokkene formuleert oplossingsmogelijkheden en/of oplossingsrichtingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>ondernemingsplan/ruimtelijk ontwerp/programma.</i> ▪ <i>(deel)plan grote activiteit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toetst kwaliteit ▪ past ordeningsprincipes toe

<p>5 Betrokkene vervaardigt (op basis van data uit kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek) een analyse, die als basis geldt voor de ontwikkeling van scenario's. De scenario's worden voorzien van een samenhangende haalbaarheidsanalyse, rekening houdend met de relevante randvoorwaarden (middelen, doorlooptijd) en een risicoanalyse.</p> <p><i>Systemesamenhang organisatie/-ontwikkel- en veranderprogramma's/grote project(en):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ invloed scenario's op (organisatie)resultaat. ▪ ketenrelatie van organisaties. ▪ projectcomplexiteit (ontwerprealisatie groot gebouw en/of systeem/landelijke activiteit). ▪ grote/complex veranderenprogramma's. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toetst kwaliteit ▪ past toetsbare kwalitatieve en kwantitatieve analyses toe ▪ is zich bewust van (eigen) filters en denkramen (paradigma's)
<p>6 Betrokkene vervaardigt (op basis van data uit kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek) een analyse, die als basis geldt voor de ontwikkeling van scenario's. De scenario's worden voorzien van een samenhangende haalbaarheidsanalyse, rekening houdend met de relevante randvoorwaarden (middelen, doorlooptijd) en een risicoanalyse. Betrokkene betreft in de vervaardiging van scenario's het te verwachten maatschappelijk effect (inclusief duurzaamheid en keten). Voorts worden scenario's getoetst aan impactverwachting en (organisatie/keten/branche/maatschappelijke) politieke haalbaarheid.</p> <p><i>Systemesamenhang multi-invloeden-omgeving (grote organisaties/complex netwerken):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ herstructurering bank ▪ vernieuwing Scouting Nederland ▪ complexe beleidsplannen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toetst kwaliteit ▪ toetst gebruikte kwalitatieve en kwantitatieve methodieken ▪ past systeem- en ketendenken toe ▪ is zich bewust van (eigen) filters en denkramen (paradigma's)

3 Interactie en communicatie

3.1 Uitdrukkingsvaardigheid

In deze wordt vastgelegd in welke mate een individu in staat is effectief en efficiënt te interacteren/communiceren met individuen, - kleine - groepen (teams) en een groot publiek.

Niveau	Gedrag
1 Is in staat (be)doel(ingen) helder over te brengen in een mondelinge uitwisseling.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gesprek/telefoongesprek/chat.
2 Kan (be)doel(ingen) en motief samenhangend en efficiënt overbrengen met behulp van een op de toehoorders/-schouwers afgestemde presentatie /instructie/uitleg, kan een activiteit nabespreken en is in staat effectief deel te nemen aan een (werk)overleg. <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>uitleg opdracht/spel/activiteit</i> ▪ <i>korte presentatie</i> ▪ <i>feedback geven en ontvangen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spreekt beknopt, met de juiste mate van detail ▪ gebruikt voorbeelden die aansluiten bij het onderwerp en de ervaring van gehoor ▪ toont enthousiasme, belangstelling, overtuiging en deskundigheid en creëert daarmee een betrouwbare uitstraling ▪ speelt in op 'het publiek' ▪ spreekt duidelijk en hoorbaar, articuleert, heeft oogcontact, maakt contact met de gesprekspartner/het gehoor ▪ geeft en ontvangt feedback adequaat ▪ luistert effectief en gericht en reageert adequaat. ▪ spreekt vanuit het middenrif (krachtig en indringend stemgeluid)
3 Kan (be)doel(ingen) en motief helder uiteenzetten in een brief, e-mail of instructie en/of presentatie, kan een verslag/actiepuntenlijst van een teamoverleg/rapport van activiteiten maken, is in staat in een adequaat commercieel gesprek en/of medewerkersgesprek te voeren en deel te nemen aan een overleg. <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>doelstellingsevaluatie</i> ▪ <i>correctie, slecht nieuws</i> 	<p><i>Gesprek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ luistert effectief en gericht en reageert adequaat ▪ drukt zich zowel in gevoelens als in feiten uit ▪ geeft feedback op gedrag (positief of negatief) niet op de persoon ▪ gebruikt een voor het te voeren gesprek van toepassing zijnde gespreksstructuur <p><i>Schriftelijke communicatie/beeld:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gebruikt eenvoudige, beknopte taal bij het schrijven van verslagen, rapporten, e.d. ▪ maakt gebruik van een duidelijke structuur waarbij hoofd- en bijzaken en details goed naar voren komen ▪ correct taalgebruik
4 Kan (be)doel(ingen) en motief samenhangend en efficiënt overbrengen met behulp van een: beleidstuk, onderzoekverslag, projectplan en/of ondernemingsplan en kan dit adequaat ondersteunen met media (website en/of presentatie) <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>document en/of presentatie gericht op een individu of kleine groep (< 20 personen)</i> 	<p><i>Presentatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ spreekt duidelijk en hoorbaar, articuleert, heeft oogcontact, maakt contact met de gesprekspartner/het gehoor <p><i>Document:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gebruikt een stijl en lay-out die effectief zijn voor de beoogde doelgroep ▪ gebruikt voorbeelden om complexe zaken uit te leggen ▪ gebruikt tekeningen en tabellen om de boodschap te illustreren en inzichtelijk te maken ▪ adequate bladspiegel/dia-indeling ▪ correct taalgebruik

<p>5 Kan onderzoeksresultaten, beeld, beschouwing en perspectief samenhangend overbrengen op een zodanige wijze dat de ontvanger geboeid raakt en blijft en is in staat een groter gehoor te boeien en enthousiasmeren.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>boek (bijvoorbeeld proefschrift), multimediapresentatie, film, dichtbundel</i> 	<p><i>Lezing/toespraak:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ controleert rustpunten om belangstelling en aandacht te houden ▪ speelt in op 'het publiek' <p><i>Document:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gebruikt een stijl en lay-out die effectief zijn voor de beoogde doelgroep. ▪ gebruikt voorbeelden om complexe zaken uit te leggen ▪ gebruikt tekeningen en tabellen om de boodschap te illustreren en inzichtelijk te maken ▪ adequate bladspiegel/dia-indeling ▪ correct taalgebruik ▪ beeldend taalgebruik
<p>6 Is in staat verschillende uitingen en interacties zodanig op elkaar afgestemd te doen beleven dat een totaalbeleving ontstaat.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>tentoonstelling</i> ▪ <i>inhoudelijk evenement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vervaardigt een inventarisatie van de gewenste beleving ▪ ontwerpt/realiseert op basis van de inventarisatie een (informatie/beeld)presentatie die zo optimaal mogelijk de gewenste beleving weergeeft

3.2 Functioneren in teamverband

Deze reeks beschrijft de pro-activiteit van interactie en (team)samenwerking gekoppeld aan de complexiteit van de interactie-omgeving. Er wordt een schaal gehanteerd van niet proactief en niet effectief binnen bestaande situaties en begrippen kaders (laag) tot proactief en effectief binnen alle mogelijke situaties en begrippenkaders (hoog).

Niveau	Gedrag
<p>1 Communiceert/participeert niet proactief in eigen stabiele werksituatie/het eigen team en communiceert en participeert constructief (nog niet proactief) in eigen subgroep.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Omvang/niveau Scouting: team/subgroep</i> 	
<p>2 Communiceert/participeert proactief en effectief in eigen stabiele werksituatie (team/groep).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Omvang/niveau Scouting: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ respecteert de rol en status van de individuele teamleden ▪ initieert het expliciet maken van verwachtingen en zorgen die in het team/de groep leven ▪ wordt door de groeps-/teamleden geaccepteerd en vertrouwd ▪ brengt mensen bij elkaar en deelt informatie met andere groepen/teams ▪ viert speciale gebeurtenissen: contract gewonnen, project klaar enz. ▪ draagt de reputatie uit van de individuele medewerker(s) en de teams ▪ moedigt anderen aan verder uit te leggen, erover te praten

<p>3 Communiceert/participeert proactief en effectief in eigen werksituatie/team en communiceert constructief (nog niet proactief) in meer complexe samenwerkingssituaties (interactie met/binnen meerdere teams/groepen).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Omvang/niveau Scouting: team/groep</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ weet welke processen zich in het team/de groep afspelen en houdt daar bij het sturen en structureren rekening mee ▪ kent de team-/groeps cultuur, accepteert deze in eerste instantie en geeft aan welke problemen deze kan veroorzaken ▪ stimuleert het oplossen van problemen in de groep/het team ▪ reflecteert, vat samen om te controleren of het juiste begrip ontstaan is
<p>4 Communiceert/participeert proactief en effectief in eigen stabiele werksituatie/team, maar communiceert proactief (doch soms beperkt effectief) in meer complexe samenwerkingssituaties (interactie met/binnen meerdere groepen).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Omvang/niveau Scouting: groep/regio/land</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ initieert teamactiviteiten als brainstorming, dialoog, teambuilding enz. ▪ faciliteert of organiseert een proces waarin medewerkers/teamleden met elkaar de doelstellingen vaststellen ▪ herkent en beïnvloedt de verschillende rollen die door groeps-/teamleden worden ingevuld
<p>5 Communiceert/participeert proactief en effectief in alle bestaande situaties en binnen alle bekende begrippenkaders.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Omvang/niveau Scouting: groep/regio/land</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ initieert teamactiviteiten als brainstorming, dialoog, teambuilding enz. ▪ faciliteert of organiseert een proces waarin medewerkers/teamleden met elkaar de doelstellingen vaststellen en/of vraagstukken oplossen ▪ herkent en beïnvloedt de verschillende rollen die door groepen in een proces worden ingevuld ▪ brengt mensen bij elkaar en deelt informatie met andere groepen/teams ▪ stimuleert het oplossen van problemen tussen groepen/teams ▪ reflecteert, vat samen om te controleren of het juiste begrip ontstaan is
<p>6 Communiceert/participeert proactief en effectief in alle situaties, ook wanneer (acute/wisselende) nieuwe informatie en/of nieuwe (samen)werkingsituaties aan de orde zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Omvang/niveau Scouting: groep/regio/land</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ initieert teamactiviteiten als brainstorming, dialoog, teambuilding enz. ▪ faciliteert of organiseert een proces waarin medewerkers/teamleden met elkaar de doelstellingen vaststellen ▪ herkent en beïnvloedt de verschillende rollen die door individuen/groepen in een proces worden ingevuld ▪ brengt groepen/mensen bij elkaar en deelt informatie met andere groepen/teams ▪ stimuleert het oplossen van problemen tussen groepen/teams ▪ kan procedures/procesvoorstellen vervaardigen die een proces faciliteren ▪ reflecteert, vat samen om te controleren of het juiste begrip ontstaan is

3.3 Invloed uitoefenen

In deze reeks wordt het vermogen beschreven van een individu om zijn omgeving te ('doen') bewegen. Deze loopt op een schaal van geen actieve beïnvloeding (laag) tot het in staat zijn om in elke situatie te onderhandelen van uit een perspectief van wederzijds belang (hoog).

Definities

- *Directe persoonlijke werkomgeving*: de groep van mensen waarmee gewerkt wordt en die relationeel niet ontweken kunnen worden.
- *Beperkte belangenverschillen*: verschillen tussen partijen over resources/ideeën/ideologieën waarbij door herschikking alle betrokken partijen volledig kunnen worden bevredigd.
- *Aanzienlijke belangenverschillen*: verschillen tussen partijen over resources/ideeën/ideologieën waarbij door herschikking niet alle betrokken partijen volledig kunnen worden bevredigd. Sommige betrokken partijen zullen moeten inleveren.
- *Grote belangenverschillen*: verschillen tussen partijen over resources/ideeën/ideologieën waarbij door herschikking een of meerdere van de betrokken partijen geheel niet kan (kunnen) worden bevredigd. Iedereen zal moeten inleveren en sommige partijen zullen geheel moeten afzien van hun claim.
- *Partij*: een of meerdere personen met hetzelfde belang.

Niveau	Gedrag
1 Werkt samen zonder actief te beïnvloeden.	
2 Werkt samen en kan in directe persoonlijke (werk)omgeving overeenstemming bereiken wanneer de belangen beperkt verschillen. <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wanneer er meerdere teams zijn: binnen eigen team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ creëert een visie voor anderen. ▪ gebruikt een effectieve stijl/aanpak om individuen en groepen te motiveren ▪ kijkt naar de echt belangrijke zaken ▪ zorgt voor nauwe relaties tussen individuen en teams die gelijke doelen moeten realiseren ▪ geeft feedback op (de prestaties van) mensen/groepen op constructieve wijze ▪ kan verschillen (h)erkennen en komt tot een praktische oplossing
3 Werkt samen en kan in directe persoonlijke (werk)omgeving overeenstemming bereiken wanneer de belangen aanzienlijk verschillen. <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wanneer er meerdere teams zijn: binnen speltak</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gebruikt een effectieve stijl/aanpak om individuen en groepen te motiveren ▪ kijkt naar de echt belangrijke zaken ▪ zorgt voor nauwe relaties tussen individuen en teams die gelijke doelen moeten realiseren ▪ geeft feedback op (de prestaties van) mensen/groepen op constructieve wijze ▪ neemt indien nodig worden (disciplinaire) acties op zodanige wijze dat daarvoor draagvlak is ▪ (ond)erkent belangenverschillen en (onder)handelt respectvol
4 Kan overeenstemming realiseren wanneer belangen beperkt verschillen binnen en buiten de directe persoonlijke (werk)omgeving. <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>binnen groep</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ creëert een visie voor anderen als inhoudelijke trigger voor gezamenlijke actie ▪ gebruikt een effectieve stijl/aanpak om individuen en groepen te motiveren ▪ houdt individuen en groepen gericht op het behalen van gemeenschappelijke doelen ▪ kijkt naar de echt belangrijke zaken ▪ zorgt voor nauwe relaties tussen individuen en teams die gelijke doelen moeten realiseren ▪ geeft feedback op de prestaties van mensen/groepen op constructieve wijze ▪ (ond)erkent belangenverschillen en (onder)handelt respectvol

<p>5 In staat tot onderhandelen vanuit een perspectief van wederzijds belang, waarbij resultaten worden gerealiseerd in situaties met aanzienlijke belangenverschillen binnen en buiten de directe persoonlijke (werk)omgeving.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>binnen groep en regio</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ creëert een visie als inhoudelijke basis voor gezamenlijke uitkomst ▪ gebruikt een effectieve stijl/aanpak om individuen en groepen te motiveren ▪ houdt individuen-groepen gericht op het behalen van gemeenschappelijke doelen ▪ kijkt naar de echt belangrijke zaken ▪ geeft feedback op constructieve wijze ▪ gebruikt op zorgvuldige wijze uiteenlopende informatiebronnen en reconstrueert gebeurtenissen - logisch en accuraat ▪ (ond)erkent belangenverschillen en onderhandelt respectvol met zicht op het wederzijds belang
<p>6 In staat tot beïnvloeden (onderhandelen) vanuit een perspectief van wederzijds belang, waarbij resultaten worden gerealiseerd in situaties met grote (politieke) belangenverschillen en onder hoge druk, binnen en buiten de directe persoonlijke werkomgeving.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>binnen groep/regio/land</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ creëert een visie als inhoudelijke basis voor gezamenlijke uitkomst ▪ houdt individuen/groepen gericht op het behalen van gemeenschappelijke/ gemeenschapsdoelen ▪ kijkt naar de echt belangrijke zaken ▪ zorgt voor respectvolle relaties tussen individuen en teams die gelijke doelen moeten realiseren ▪ geeft feedback op inhoud, resultaat en proces op constructieve wijze ▪ is in staat consequenties te formuleren/tellen/macht in te zetten bij een ongewenste ontwikkeling ▪ gebruikt op zorgvuldige wijze uiteenlopende informatiebronnen en reconstrueert gebeurtenissen - logisch en accuraat ▪ (ond)erkent belangenverschillen en onderhandelt respectvol met zicht op het wederzijds en collectief belang.

3.4 Informatie overdragen

In deze paragraaf wordt vastgelegd in welke mate een individu in staat is 'de boodschap over te (doen) brengen'. De eerste drie niveaus duiden het individuele vermogen om met behulp van communicatietechnieken de boodschap (samenhangend) over te dragen. Niveau 4 t/m 6 beschrijven het vermogen planmatig, samenhangend, consequent en congruent om te gaan met het fenomeen communicatie.

Niveau	Gedrag
<p>1 Kan een eenvoudige beïnvloedende interactie/boodschap effectief overbrengen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>basis/persoonlijke internetpagina</i> ▪ <i>winkelbebording</i> ▪ <i>brief/e-mail</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestructureerd communiceren ▪ aansluiten op informatieverwerkingscapaciteit doelgroep
<p>2 Kan een beïnvloedende interactie/boodschap bestaande uit beeld en tekst of geluid inhoud- en vormgeven, gestructureerd toegankelijk maken en (doen) realiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>brochure/website</i> ▪ <i>basishuisstijl (kaartjes, briefpapier etc.)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestructureerd communiceren ▪ aansluiten op informatieverwerkingscapaciteit doelgroep

<p>3 Kan (samenhangende) uitingen zodanig inhoud- en vormgeven dat de boodschap(pen) eenduidig wordt(/worden) ervaren.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>verschillende communicatie-uitingen als website, bladen, point of sales, bewegwijzering</i> ▪ <i>complexe huisstijl (branding)</i> ▪ <i>belevingscommunicatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestructureerd communiceren ▪ aansluiten op informatieverwerkingscapaciteit doelgroep
<p>4 Kan communicatie met een doelgroep plannen en (doen) realiseren waardoor de communicatie met een doelgroep effectief en efficiënt wordt vormgegeven/gerealiseerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>enkelvoudig communicatieplan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestructureerd communiceren. ▪ aansluiten op informatieverwerkingscapaciteit doelgroep. ▪ communicatie met 3 C's: <ul style="list-style-type: none"> ▪ consequent: logisch uit het voorgaande voortvloeiend/in aansluiting op eerdere denkwijze/bewering. ▪ consistent: inhoudelijk samenhangend (kop-staart). ▪ congruent: vorm en inhoud boodschap samenhangend/gelijkvormig ingericht.
<p>5 Is in staat de communicatie van een organisatie ten opzichte van 4 -6 stakeholders/doelgroepen multichannel en multilevel in te richten/vorm te geven en Kan de realisatie van de communicatie (uitingen) besturen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>communicatieplan op basis van strategie, tactiek, proces en procedures</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestructureerd communiceren. ▪ aansluiten op informatieverwerkingscapaciteit doelgroep. ▪ communicatie met 3 C's: <ul style="list-style-type: none"> ▪ consequent: logisch uit het voorgaande voortvloeiend/in aansluiting op eerdere denkwijze/bewering. ▪ consistent: inhoudelijk samenhangend (kop-staart). ▪ congruent: vorm & inhoud boodschap samenhangend/gelijkvormig ingericht.
<p>6 Realiseert de planning en uitvoering van multilevel/multichannel communicatie(plannen) in een complexe (politieke) omgeving met veel verschillende stakeholders (minimaal 6) en is in staat diverse (multi)media daarbij in te zetten/aan te sturen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>complexe communicatieplanning</i> ▪ <i>intensieve besturing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestructureerd communiceren ▪ aansluiten op informatieverwerkingscapaciteit doelgroep. ▪ communicatie met 3 C's: <ul style="list-style-type: none"> ▪ consequent: logisch uit het voorgaande voortvloeiend/in aansluiting op eerdere denkwijze/bewering. ▪ consistent: inhoudelijk samenhangend (kop-staart). ▪ congruent: vorm en inhoud boodschap samenhangend/gelijkvormig ingericht.

4 Plannen en organiseren

4.1 Probleemoplossend vermogen

Wat wordt vastgelegd, is een onderdeel van probleemoplossend vermogen, de creativiteit/mentale flexibiliteit. Wij werken hier met een schaal van weinig flexibel naar zeer flexibel, die wordt uitgedrukt in, volledig afhankelijk zijn van door anderen bedachte werkwijzen en procedures tot de mogelijkheid om nieuwe oplossingen en/of concepten zelf te bedenken.

Niveau	Gedrag
1 Heeft een duidelijke aanpak nodig, raakt in verwarring door de beschikbaarheid van meerdere alternatieve aanpakken.	
2 Kiest bij de beschikbaarheid van meerdere alternatieve aanpakken steeds de gemakkelijkste of de eerste aanpak.	<p><i>Flexibiliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ is bereid en in staat een andere benaderingswijze te kiezen die aansluit bij het probleem, de situatie, de persoon ▪ kan werkgewoonten veranderen ▪ verandert van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt
3 Onderzoekt de mogelijkheid van en maakt een keuze uit meerdere beschikbare aanpakken en/of draagt bij aan het bedenken van een alternatief.	<p><i>Creativiteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ maakt een keuze uit manieren om dingen te doen die eerder door anderen werden bedacht ▪ kijkt vanuit verschillende kanten naar problemen/situaties ▪ zoekt mogelijkheden waar anderen ze niet (meer) zien ▪ begint met 'wat is er?' of 'wat is mogelijk?' ▪ brainstormt regelmatig <p><i>Flexibiliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ is in staat bij verschillende klanten een verschillende benadering te kiezen ▪ is bereid en in staat een andere benaderingswijze te kiezen die beter aansluit bij het probleem, de situatie, de persoon ▪ ziet meer dan één kant van een argument en toont bereidheid tot een compromis ▪ kan werkgewoonten veranderen ▪ suggereert verandering van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt
4 Onderzoekt en maakt meestal de beste keuze uit meerdere beschikbare aanpakken en/of bedenkt een alternatief.	<p><i>Creativiteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ onderzoekt nieuwe/andere manieren om dingen te doen ▪ kijkt vanuit verschillende kanten naar problemen/situaties ▪ ziet mogelijkheden waar anderen ze niet (meer) zien ▪ begint met 'wat is nodig?' in plaats van 'wat is er?' of 'wat is mogelijk?' ▪ brainstormt regelmatig ▪ werkt met modellen, diagrammen, tekeningen, imaginaties ▪ vindt wegen om wat al effectief/efficiënt is toch nog te verbeteren

4	<p><i>Flexibiliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ probeert meerdere manieren om anderen te beïnvloeden zodat resultaten worden gerealiseerd ▪ is in staat bij verschillende klanten een verschillende benadering te kiezen ▪ is bereid en in staat een andere benaderingswijze te kiezen die beter aansluit bij het probleem, de situatie, de persoon ▪ ziet meer dan één kant van een argument en toont bereidheid tot een compromis ▪ kan werkgewoonten veranderen ▪ verandert van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt ▪ reageert op weerstand
5	<p>Is gericht op en in staat verbeteringen te bedenken ten opzichte van reeds bekende werkwijzen/aanpakken (innovatie)</p> <p><i>Creativiteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bedenkt nieuwe/andere manieren om dingen te doen die niet eerder door anderen werden bedacht ▪ kijkt vanuit verschillende kanten naar problemen/situaties ▪ ziet mogelijkheden waar anderen ze niet (meer) zien ▪ begint met 'wat is nodig?' in plaats van 'wat is er?' of 'wat is mogelijk?' ▪ denkt buiten de bestaande kaders ▪ brainstormt regelmatig ▪ werkt met modellen, diagrammen, tekeningen, imaginaties ▪ vindt wegen om wat al effectief/efficiënt is toch nog te verbeteren <p><i>Flexibiliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ probeert meerdere manieren om anderen te beïnvloeden zodat resultaten worden gerealiseerd ▪ is in staat bij verschillende klanten een verschillende benadering te kiezen ▪ is bereid en in staat een andere benaderingswijze te kiezen die beter aansluit bij het probleem, de situatie, de persoon ▪ ziet meer dan één kant van een argument en toont bereidheid tot een compromis ▪ kan werkgewoonten veranderen ▪ verandert van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt ▪ reageert adequaat op weerstand

<p>6 Bedenkt nieuwe oplossingen/concepten en/of producten/diensten.</p>	<p><i>Creativiteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bedenkt nieuwe oplossingen/concepten/strategieën ▪ kijkt vanuit verschillende kanten naar problemen/situaties ▪ ziet mogelijkheden waar anderen ze niet (meer) zien ▪ begint met 'wat is nodig?' in plaats van 'wat is er?' of 'wat is mogelijk?' ▪ denkt buiten de bestaande kaders ▪ brainstormt regelmatig ▪ werkt met modellen, diagrammen, tekeningen, imaginaties ▪ vindt wegen om wat al effectief/efficiënt is toch nog te verbeteren <p><i>Flexibiliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ probeert meerdere manieren om anderen te beïnvloeden zodat resultaten worden gerealiseerd ▪ is in staat bij verschillende klanten een verschillende benadering te kiezen ▪ is bereid en in staat een andere benaderingswijze te kiezen die beter aansluit bij het probleem, de situatie, de persoon ▪ ziet meer dan één kant van een argument en toont bereidheid tot een compromis ▪ kan werkgewoonten veranderen ▪ verandert van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt ▪ reageert adequaat op weerstand
-------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2 Besluitvaardigheid

Met deze reeks wordt in kaart gebracht voor welke omvang/scope beslissingen kunnen worden voorbereid - planning - en genomen - realisatie - (van het eigen werk, via kleinere organisatiedelen/operationele processen naar organisatiedelen/samenhangende organisatieprocessen). Het hoogste niveau is een totale (grote) organisatie.

Definities:

- *Organisatiedeel*: een afdeling of maximaal een afzonderlijke divisie of werkmaatschappij.
- *Grote organisatie*: een organisatie die bestaat uit meerdere werkmaatschappijen en/of divisies.

Niveau	Gedrag
<p>1 Kan de planning van het eigen team vertalen naar een persoonlijke werkplanning en realisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: individu</i> ▪ <i>Algemeen: individu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ houdt rekening met de beschikbare mensen en middelen en de beperkingen ▪ bepaalt tijd voor de eigen taken, voor die van anderen voor deelnemers/klanten om er zeker van te zijn dat aan alles de juiste aandacht wordt besteed ▪ stelt uitdagende maar realistische/haalbare doelen ▪ bewaakt de eigen voortgang

<p>2 Kan de planning en/of realisatie van werkzaamheden binnen een proces of klein team (< 5 medewerkers) (be)sturen en/of kan de planning en/of realisatie van een in omvang beperkt project (be)sturen (doorlooptijd < 2 maanden/ omvang team < 5 medewerkers).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Algemeen: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt voldoende tijd (en rust) voor de planningsfase ▪ betreft (meerdere) betrokkenen om er zeker van te zijn een optimaal plan te hebben met het benodigde draagvlak ▪ houdt rekening met de beschikbare mensen en middelen en de beperkingen ▪ bepaalt tijd voor de eigen taken, voor die van anderen voor deelnemers/klanten om er zeker van te zijn dat aan alles de juiste aandacht wordt besteed ▪ stelt uitdagende maar realistische/haalbare doelen ▪ bewaakt de voortgang
<p>3 Kan effectief afgestemd een (jaar)plan vertalen naar concrete operationele doelstellingen en realisatie voor een organisatie(deel) tot 30 medewerkers en/of is in staat een projectplanning te ontwerpen en realiseren (besturen) (project met doorlooptijd < 6 maanden/omvang team < 10 medewerkers).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: team/groep/kleine activiteit</i> ▪ <i>Algemeen: kleine organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt voldoende tijd (en rust) voor de planningsfase ▪ betreft meerdere betrokkenen om er zeker van te zijn een optimaal plan te hebben met het benodigde draagvlak ▪ deelt een complex project op in afgebakende componenten ▪ houdt rekening met de beschikbare mensen en middelen en de beperkingen ▪ bepaalt tijd voor de eigen taken, voor die van anderen voor deelnemers/klanten om er zeker van te zijn dat aan alles de juiste aandacht wordt besteed ▪ legt vast in verslagen/actielijsten/rapportages ▪ bewaakt de voortgang en stuurt bij
<p>4 Kan effectief afgestemd een (oplossings)concept voor meerdere samenhangende organisatieprocessen implementeren en/of kan een strategie en/of ontwikkelingsconcept voor een organisatiedeel implementeren en/of is in staat (de inrichting en/of automatisering) van een bedrijfsproces te ontwerpen en/of is in staat een complex(e) projectplanning te ontwerpen en realiseren (project met doorlooptijd > 6 maanden/ omvang team > 10 medewerkers).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: regio/middelgrote activiteit</i> ▪ <i>Algemeen: afdeling/kleine organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt voldoende tijd (en rust) voor de ontwerp/planningsfase ▪ betreft meerdere betrokkenen om er zeker van te zijn een optimaal plan te hebben met het benodigde draagvlak ▪ houdt in het procesontwerp rekening met de benodigde communicatie en documentatie (administratieve druk) ▪ deelt een complex project op in afgebakende componenten ▪ houdt rekening met de beschikbare mensen en middelen en de beperkingen ▪ documenteert planning en voortgang (qua detaillering aangepast op de situatie) ▪ legt vast in contracten ▪ legt vast in verslagen/actielijsten/rapportages ▪ bepaalt tijd voor de eigen taken, voor die van anderen voor deelnemers/klanten/ketenpartners om er zeker van te zijn dat aan alles de juiste aandacht wordt besteed ▪ bewaakt de voortgang en stuurt bij

<p>5 Kan markt- en organisatieomstandigheden vertalen naar een effectief afgestemd (oplossings)concept voor meerdere (samenhangende) organisatieprocessen en/of kan markt- en organisatieomstandigheden vertalen in een strategie- en/of ontwikkelingsconcept voor een kleine(re) organisatie(deel). Tot 150 medewerkers en/of is in staat een complex(e) projectplanning te ontwerpen en realiseren (project met doorlooptijd > 6 maanden/omvang team > 100 medewerkers).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: landelijke processen/grote activiteiten</i> ▪ <i>Algemeen: middelgrote organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt voldoende tijd (en rust) voor de ontwerp/planningsfase ▪ betreft meerdere betrokkenen om er zeker van te zijn een optimaal plan te hebben met het benodigde draagvlak ▪ stelt een ontwerp-/planningproces op en volgt dit. ▪ deelt een complex project op in afgebakende componenten ▪ houdt rekening met de beschikbare mensen (competentiecapaciteit) en middelen en de beperkingen ▪ documenteert planning en voortgang (qua detaillering aangepast op de situatie). ▪ legt vast in contracten ▪ legt vast in verslagen/actielijsten/rapportages ▪ bepaalt tijd voor de eigen taken, voor die van anderen voor deelnemers/klanten/ketenpartners om er zeker van te zijn dat aan alles de juiste aandacht wordt besteed ▪ bewaakt uitgangspunten en voortgang en stuurt bij
<p>6 Kan markt- en organisatieomstandigheden effectief afgestemd vertalen in een strategie- en/of ontwikkelingsconcept voor een (grote) organisatie > 150 medewerkers.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: landelijk beleidsontwikkeland/bepalend</i> ▪ <i>Algemeen: grote(re) organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt voldoende tijd (en rust) voor de planningsfase ▪ betreft meerdere betrokkenen om er zeker van te zijn een optimaal plan te hebben met het benodigde draagvlak ▪ stelt een ontwerp-/planningproces op en volgt dit ▪ deelt een complex project op in afgebakende componenten ▪ houdt rekening met de beschikbare mensen en middelen en de beperkingen ▪ documenteert planning en voortgang (qua detaillering aangepast op de situatie) en legt vast in contracten ▪ legt vast in verslagen/actielijsten/rapportages. ▪ bepaalt tijd voor de eigen taken, voor die van anderen voor deelnemers/klanten/ketenpartners om er zeker van te zijn dat aan alles de juiste aandacht wordt besteed ▪ bewaakt uitgangspunten en voortgang en stuurt bij

5 Realiseren

5.1 Beslissingsniveau

Wat wordt geduid, is het beslissingsniveau. De inschaling loopt van het eigen werk tot aan beslissingen die te maken hebben met het besturen van een grote organisatie.

Definities:

- *Organisatiedeel*: een organisatorische samenhang waarbij alle bedrijfsprocessen onder verantwoordelijkheid van betrokkene integraal worden bestuurd/waarbij verantwoordelijkheid gedragen wordt voor het integrale resultaat van het organisatiedeel.
- *Grote organisatie*: is een organisatie die bestaat uit meerdere zelfstandig verantwoordelijke organisatiedelen.

Niveau	Gedrag
<p>1 Is in staat besluiten te nemen ten aanzien van de (realisatie van) eigen werkzaamheden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: individu</i> ▪ <i>Algemeen: individu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt besluiten als het nodig is in plaats van als het oké voelt ▪ neemt besluiten met voldoende in plaats van met volledige informatie ▪ reageert snel in kritieke situaties ▪ weegt persoonlijke risico's af
<p>2 Is in staat besluiten te nemen ten aanzien van de uitvoering van de operatie, rekening houdend met mensen en capaciteit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: team</i> ▪ <i>Algemeen: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt besluiten als het nodig is in plaats van als het oké voelt ▪ neemt besluiten met voldoende in plaats van met volledige informatie ▪ reageert snel en krachtig in kritieke situaties ▪ neemt afgewogen risico's en accepteert de kans op fouten/komt uit voor fouten ▪ reageert snel en krachtig in kritieke situaties ▪ is bereid besluiten te nemen ook als deze niet populair zijn of negatieve gevolgen hebben ▪ neemt verantwoordelijkheid en toont vertrouwen in eigen beslissingen/komt op voor eigen standpunt
<p>3 Is in staat besluiten te nemen ten aanzien van de organisatie van de operatie, waarbij financiële en HR randvoorwaarden worden meegenomen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: team/groep/kleine activiteit</i> ▪ <i>Algemeen: kleine organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt besluiten als het nodig i.p.v. het oké voelt ▪ neemt besluiten met voldoende in plaats van met volledige informatie ▪ neemt afgewogen risico's en accepteert de kans op fouten/komt uit voor fouten ▪ is bereid besluiten te nemen ook als deze niet populair zijn of negatieve gevolgen hebben ▪ reageert snel en krachtig in kritieke situaties ▪ is bereid besluiten te nemen ook als deze niet populair zijn of negatieve gevolgen hebben ▪ neemt verantwoordelijkheid en toont vertrouwen in eigen beslissingen/komt op voor eigen standpunt
<p>4 Aanzien van een bedrijfsproces, waarbij financiële en HR randvoorwaarden worden meegenomen. en/of is in staat besluiten te nemen ten aanzien van een middelgroot project (project met doorlooptijd > 6 maanden/omvang team > 20 medewerkers) en/of kan bepalende besluiten nemen voor een kleine organisatie (< 50 medewerkers)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Algemeen: afdeling/kleine organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: regio/middelgrote activiteit</i> ▪ neemt besluiten als het nodig is in plaats van als het oké voelt ▪ neemt besluiten met voldoende in plaats van met volledige informatie ▪ neemt afgewogen risico's en accepteert de kans op fouten/komt uit voor fouten ▪ creëert draagvlak voor besluiten ▪ is bereid besluiten te nemen ook als deze niet populair zijn of negatieve gevolgen hebben ▪ reageert weloverwogen en krachtig in kritieke situaties

<p>5 Is in staat bepalende besluiten te nemen voor een organisatie(deel), waarbij financiële en HR randvoorwaarden worden meegenomen en/of is in staat bepalende besluiten te nemen voor een groot project (project met doorlooptijd > 6 maanden/omvang team > 100 medewerkers).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: landelijke processen/grote activiteiten</i> ▪ <i>Algemeen: middelgrote organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt besluiten als het nodig is in plaats van als het oké voelt ▪ neemt besluiten met voldoende in plaats van met volledige informatie ▪ neemt afgewogen risico's en accepteert de kans op fouten/komt uit voor fouten ▪ creëert draagvlak voor besluiten ▪ is bereid besluiten te nemen ook als deze niet populair zijn of negatieve gevolgen hebben ▪ reageert weloverwogen en krachtig in kritieke situaties
<p>6 Is in staat besluiten te nemen met een bepalende impact voor een (grote) organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: landelijk integraal, beleidsontwikkeland/bepalend</i> ▪ <i>Algemeen: grote(re) organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt besluiten als het nodig is in plaats van als het oké voelt ▪ neemt besluiten met voldoende in plaats van met volledige informatie ▪ neemt afgewogen risico's en accepteert de kans op fouten/komt uit voor fouten ▪ creëert draagvlak voor besluiten ▪ is bereid besluiten te nemen ook als deze niet populair zijn of negatieve gevolgen hebben ▪ reageert weloverwogen en krachtig in kritieke situaties

5.2 Initiatief en stimuleren

Wat wordt geduid is de mate waarin iemand bereid en/of in staat is dingen aan te pakken/aan de orde te stellen.

Definities:

- *Initiatief*: 'initiatief' kan gekoppeld zijn aan 'leiderschap'. Initiatief zorgt ervoor dat ideeën/dingen/processen gebeuren, waarbij wel of niet mensen betrokken zijn.
- *Leiderschap*: bij 'leiderschap' ligt de nadruk op het motiveren en sturen van mensen om een doel te bereiken. Iemand die 'leiderschap' toont, gebruikt daarbij ongetwijfeld het gedrag 'initiatief'. Omgekeerd is het niet zo dat initiatiefrijke gedrag ook effectief leiderschap is.

Niveau	Gedrag
<p>1 Onderkent en benoemt problemen in de directe samenwerkingsituatie, maar neemt geen initiatief iets aan de orde te stellen/komt niet met een voorstel voor aanpak of oplossing.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting/organisatie: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benoemt problemen
<p>2 Neemt initiatief om 'dingen aan te pakken' in de directe (samen)werksituatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting/organisatie: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benoemt problemen ▪ neemt actie voordat dit gevraagd is/komt als eerste 'in beweging'
<p>3 Neemt initiatief en inspireert anderen om 'dingen aan te pakken'/aan de orde te stellen in de directe (samen)werksituatie(team). En bewaakt daarin de eigen grenzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting/organisatie: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ probeert eerst zelf problemen/knelpunten op te lossen voordat anderen worden gevraagd om ondersteuning ▪ denkt vooruit, bereidt oplossingsgerichte acties voor ▪ betreft en motiveert anderen bij het realiseren van oplossingen ▪ geeft eigen grenzen aan

<p>4 Pakt vragen/problemen in de eigen samenwerkingsituatie/verantwoordelijkheids sfeer aan, en inspireert anderen en bewerkstelligt proactief een oplossing en neemt initiatief voor de aanpak van vraagstukken/problemen/kansen (ook) buiten het eigen team maar binnen de eigen organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: groep</i> ▪ <i>Organisatie: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ denkt vooruit, bereidt oplossingsgerichte acties voor ▪ betreft en motiveert anderen bij het realiseren van oplossingen ▪ geeft eigen grenzen aan ▪ is proactief, benut kansen
<p>5 Benoemt proactief vraagstukken/problemen/kansen buiten de eigen directe invloedssfeer en onderneemt zelfstandig actie/inspireert anderen om te komen tot een (weg naar) een oplossing.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: regio</i> ▪ <i>Organisatie: divisie/kleine(re) organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijk een probleem/vraagstuk te agenderen binnen een grotere samenhang ▪ denkt vooruit, bereidt oplossingsgerichte acties voor ▪ creëert draagvlak: betreft en motiveert anderen bij het realiseren van oplossingen ▪ geeft eigen grenzen aan ▪ neemt actie zonder de zekerheid van een directe opbrengst
<p>6 Is in staat vraagstukken/problemen/kansen buiten de eigen organisatiecontext adequaat aan de orde te brengen, inspireert anderen en bewerkstelligt (re)actie, ook wanneer dat vraagt om het ter discussie stellen van formele en informele structuren/overtuigingssets.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: land</i> ▪ <i>Organisatie: (deel)grote organisatie/markt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijk een probleem/vraagstuk te agenderen binnen een grotere samenhang ▪ denkt vooruit, bereidt oplossingsgerichte acties voor ▪ creëert draagvlak: betreft en motiveert anderen bij het realiseren van oplossingen ▪ hanteert agenderings- en oplossingsstrategieën ▪ neemt actie zonder de zekerheid van een directe opbrengst

5.3 Leiding geven

We beschrijven het gewenste effect van leiderschapsgedrag in relatie tot de omvang van de organisatie en de verantwoordelijkheid voor hetgeen moet worden gerealiseerd.

Niveau	Gedrag
<p>1 Geeft richting aan de realisatie van opdracht en/of persoonlijke doelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: persoonlijk</i> ▪ <i>Organisatie: persoonlijk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de eigen taak/doelstelling
<p>2 Geeft duidelijk richting aan anderen bij het realiseren van concrete taken op operationeel niveau door het geven van instructies en het controleren van de opvolging daarvan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: team</i> ▪ <i>Organisatie: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de teamtaak/doelstelling ▪ hanteert leiderschapsstijlen
<p>3 Geeft richting aan anderen door het stellen van prioriteiten en doelen en het maken van resultaatafspraken.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: groep</i> ▪ <i>Organisatie: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de taak/doelstelling van het organisatiedeel ▪ hanteert leiderschapsstijlen ▪ stelt haalbare doelen en prioriteiten ▪ legt afspraken vast

<p>4 Delegeert, op basis van een gedragen plan/planning, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken, uitgaande van de verschillen tussen de mensen in het team/de groep (competenties, motivatie en omstandigheden).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: groep/regio/project</i> ▪ <i>Organisatie: regio</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstelling van het organisatiedeel ▪ hanteert leiderschapsstijlen ▪ stelt haalbare doelen en prioriteiten rekening houdend met mensen, middelen en omstandigheden ▪ legt afspraken vast
<p>5 Stimuleert, op basis van individuele competenties, motivatie en omstandigheden, anderen in hun concrete taakvervulling en het richting geven aan hun medewerkers. Draagt daarbij visie en beleid uit.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: regio/land</i> ▪ <i>Organisatie: regio/land</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de organisatietaak/doelstelling ▪ ondersteunt leidinggevenden in hun rol ▪ hanteert leiderschapsstijlen ▪ stimuleert vanuit de organisatievisie/het beleid
<p>6 Stimuleert en inspireert anderen door het uitdragen van visie/beleid/overtuigingen en stuurt hun denken handelen in en vanuit dat perspectief. Houdt daarbij rekening met achtergronden/overtuigingen, competenties en motivatie van medewerkers/betrokkenen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: persoonlijk</i> ▪ <i>Organisatie: persoonlijk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de organisatietaak/doelstelling en de maatschappelijke impact ▪ ondersteunt leidinggevenden in hun rol ▪ hanteert leiderschapsstijlen/inspirerend leiderschap ▪ stimuleert vanuit de organisatievisie/het beleid/zingeving/maatschappelijke betekenis

5.4 Doelgericht samenwerken

Wat wij hier vastleggen, is de mate waarin de realisatie van persoonlijke, team- en/of organisatiedoelen wordt bewerkstelligd. Wij gebruiken een schaal die loopt van het realiseren van een deel van de eigen doelen zonder rekening te houden met een sociaal klimaat van de omgeving (laag) tot het realiseren van alle doelen van zichzelf en een groep van meer dan 200 personen en het bevorderen van het sociale klimaat van deze groep (hoog).

Niveau	Gedrag
<p>1 Realiseert een deel van de doelen met betrekking tot het eigen werk zonder rekening te houden met het sociale klimaat van de groep/het team waar binnen gewerkt wordt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ realiseert aandeel in totaal. ▪ draagt nauwelijks of niet bij aan sfeer/onderlinge betrokkenheid ▪ hecht belang aan het oplossen van problemen en het afmaken van werk
<p>2 Realiseert de doelen met betrekking tot het eigen werk en draagt bij aan het sociaal klimaat van het team/de groep waarbinnen gewerkt wordt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: team</i> ▪ <i>Hier draag je bij aan het sociaal klimaat binnen een team/groep</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt deel aan overleg op opbouwende manier ▪ hecht groot belang aan het oplossen van problemen en het afmaken van werk ▪ laat zich niet ontmoedigen als er hindernissen opdoemen ▪ ondersteunt heldere communicatie en feedback/een open sfeer ▪ toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander ▪ creëert plezier/gezamenlijkheid

<p>3 Realiseert doelen met betrekking tot het eigen werk en de werkzaamheden van een kleine groep (< 10 personen) en draagt bij aan het sociale klimaat van het team/de groep waar binnen gewerkt wordt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: team</i> ▪ <i>Hier draag je bij aan het sociaal klimaat binnen een team/groep</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ systematiseert routinewerk om zo tijd te krijgen voor belangrijker zaken ▪ bereidt vergaderingen voor en verlangt dit ook van anderen ▪ onderbreekt vergaderingen als de discussie niet zinvol is ▪ hecht groot belang aan het oplossen van problemen en het afmaken van werk ▪ helpt anderen hun doelen te halen door obstakels uit de weg te ruimen ▪ is bereid de juistheid van besluiten te onderzoeken als hij/zij het oneens is ▪ laat zich niet ontmoedigen als er hindernissen opdoemen ▪ ondersteunt heldere communicatie en feedback/een open sfeer ▪ toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander ▪ creëert plezier/gezamenlijkheid
<p>4 Realiseert doelen van zich zelf en de groep en bevordert een sociaal klimaat met een groep < 30 personen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: groep/project.</i> ▪ <i>Hier beïnvloed je, vanuit je verantwoordelijkheid(sbesef), actief het sociale klimaat binnen een groep</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ systematiseert routinewerk om zo tijd te krijgen voor belangrijkere zaken ▪ stimuleert en faciliteert een goede taakverdeling ▪ bereidt vergaderingen voor en verlangt dit ook van anderen. ▪ onderbreekt vergaderingen als de discussie niet zinvol is ▪ hecht groot belang aan het oplossen van problemen en het afmaken van werk ▪ helpt anderen hun doelen te halen door obstakels uit de weg te ruimen ▪ is bereid de juistheid van besluiten te onderzoeken als hij/zij het oneens is ▪ laat zich niet ontmoedigen als er hindernissen opdoemen ▪ ondersteunt heldere communicatie en feedback/een open sfeer ▪ toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander ▪ creëert plezier/gezamenlijkheid

<p>5 Realiseert doelen van zich zelf en de groep en bevordert een sociaal klimaat met een groep > 30 en < 200 personen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: regio/land/middelgroot project</i> ▪ <i>Hier beïnvloed je, vanuit je verantwoordelijkheid(sbesef), actief het sociale klimaat binnen een groep</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ systematiseert routinewerk om zo tijd te krijgen voor belangrijkere zaken ▪ stimuleert en faciliteert een goede taakverdeling ▪ maakt het proces van samenwerken gestructureerd bespreekbaar ▪ spreekt leidinggevenden aan op hun wijze van samenwerken en stimuleert adequaat leiderschap ▪ bereidt vergaderingen voor en verlangt dit ook van anderen ▪ onderbreekt vergaderingen als de discussie niet zinvol is ▪ hecht groot belang aan het oplossen van problemen en het afmaken van werk ▪ helpt anderen hun doelen te halen door obstakels uit de weg te ruimen ▪ is bereid de juistheid van besluiten te onderzoeken als hij/zij het oneens is ▪ laat zich niet ontmoedigen als er hindernissen opdoemen ▪ ondersteunt heldere communicatie en feedback/een open sfeer ▪ toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander ▪ creëert plezier/gezamenlijkheid
<p>6 Realiseert doelen van zich zelf en de groep en bevordert een sociaal klimaat met een groep > 200 personen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: regio/land/groot project</i> ▪ <i>Hier beïnvloed je, vanuit je verantwoordelijkheid(sbesef), actief het sociale klimaat binnen een groep</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ systematiseert routinewerk om zo tijd te krijgen voor belangrijkere zaken ▪ stimuleert en faciliteert een goede taakverdeling ▪ maakt het proces van samenwerken gestructureerd bespreekbaar ▪ spreekt leidinggevenden aan op hun wijze van samenwerken en stimuleert adequaat leiderschap ▪ bereidt vergaderingen voor en verlangt dit ook van anderen ▪ onderbreekt vergaderingen als de discussie niet zinvol is ▪ hecht groot belang aan het oplossen van problemen en het afmaken van werk ▪ helpt anderen hun doelen te halen door obstakels uit de weg te ruimen ▪ is bereid de juistheid van besluiten te onderzoeken als hij/zij het oneens is ▪ laat zich niet ontmoedigen als er hindernissen opdoemen ▪ ondersteunt heldere communicatie en feedback/een open sfeer ▪ toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander ▪ creëert plezier/gezamenlijkheid

5.5 Concentratie en accuratesse

Wat wordt geduid, is een onderdeel van de competentiegerichtheid, de concentratie en accuratesse. Wij onderscheiden hier meerdere niveaus. Het laagste scoort iemand die van nature niet accuraat is, zich slecht kan concentreren en ook niet in staat is om dit voor korte eenmalige taken wel te doen. Op het hoogste niveau kan iemand zich zodanig concentreren en is zo accuraat dat de betrokkene gedurende lange tijd en alleen gericht op een taak accuraat kan werken.

Definities:

- *Een taak:* een duidelijk gedefinieerde opdracht met een beschreven aanpak en output. De effectieve inzet van deze competentie is nadrukkelijk gerelateerd aan de te vervullen rol. De boekhouding doen vraagt om een aanzienlijk andere concentratie/accuratesse dan het voeren van een verkoopgesprek.

Niveau	Gedrag
1	Is van nature niet accuraat en heeft moeite met het concentreren op een (deel)taak. Vertoont in de taakuitvoering een verminderde accuratesse.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ controleert het werk zorgvuldig ▪ leest 'de kleine lettertjes' ▪ verzamelt relevante data om te voorkomen dat zaken ontbreken
3	<p>Is van nature (meestal) accuraat en heeft soms moeite met het concentreren op een (deel)taak maar is in staat om, wanneer voor de taakuitvoering noodzakelijk, met grote accuratesse werkzaamheden te verrichten indien de taak eenmalig en van korte duur (<10 dagen) is.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ controleert het werk zorgvuldig ▪ leest 'de kleine lettertjes' ▪ vindt fouten in werk dat door anderen 'accuraat' werd gevonden ▪ staat erop de eindversie te lezen ▪ vindt tegenstrijdigheden of inconsequenties in kritieke informatie ▪ stelt anderen verantwoordelijk voor de accuratesse van hun werk ▪ gebruikt raamwerken, modellen en checklijsten om er zeker van te zijn dat alle aspecten zijn meegenomen en gecontroleerd ▪ verzamelt relevante data om te voorkomen dat zaken ontbreken ▪ is kieskeurig, voorzichtig, is ijverig; een doorzetter
4	<p>Is in staat zich goed te concentreren op een (deel)taak en is in staat om, wanneer voor de taakuitvoering noodzakelijk, met grote accuratesse werkzaamheden te verrichten, ook indien de taak niet eenmalig is en van korte duur (< 10 dagen) is.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ controleert het werk zorgvuldig ▪ leest 'de kleine lettertjes' ▪ vindt fouten in werk dat door anderen 'accuraat' werd gevonden ▪ staat erop de eindversie te lezen ▪ vindt tegenstrijdigheden of inconsequenties in kritieke informatie ▪ stelt anderen verantwoordelijk voor de accuratesse van hun werk ▪ gebruikt raamwerken, modellen en checklijsten om er zeker van te zijn dat alle aspecten zijn meegenomen en gecontroleerd ▪ verzamelt relevante data om te voorkomen dat zaken ontbreken ▪ is kieskeurig, voorzichtig, is ijverig; een doorzetter

<p>5 Is in staat zich goed te concentreren op een taak en is in staat, wanneer voor de taakuitvoering noodzakelijk, accuraat te werken voor de gehele tijdsduur die de taak in beslag neemt (ook indien die taak langer dan 10 dagen duurt).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ controleert het werk zorgvuldig ▪ vindt fouten in werk dat door anderen 'accuraat' werd gevonden ▪ vindt tegenstrijdigheden of inconsequenties in kritieke informatie ▪ gebruikt raamwerken, modellen en checklijsten om er zeker van te zijn dat alle aspecten zijn meegenomen en gecontroleerd ▪ verzamelt relevante data om te voorkomen dat zaken ontbreken ▪ is kieskeurig, voorzichtig, is ijverig; een doorzetter
<p>6 Is in staat gedurende langere tijd geconcentreerd aan een (repeterende) taak te werken en is in staat om, wanneer voor de taakuitvoering noodzakelijk, met grote accuratesse werkzaamheden te verrichten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ controleert het werk zorgvuldig ▪ vindt fouten in werk dat door anderen 'accuraat' werd gevonden ▪ vindt tegenstrijdigheden of inconsequenties in kritieke informatie ▪ gebruikt raamwerken, modellen en checklijsten om er zeker van te zijn dat alle aspecten zijn meegenomen en gecontroleerd ▪ verzamelt relevante data om te voorkomen dat zaken ontbreken ▪ is kieskeurig, voorzichtig, is ijverig; een doorzetter

5.6 Doorzettingsvermogen

In deze reeks beschrijven we het doorzettingsvermogen van een individu. Daarbij combineren we de mate van volharding met de mate waarin omstandigheden en/of (werkomgeving de realisatie bemoeilijken. Het eerste deel van de reeks betreft de persoonlijke volharding, in het tweede deel gaat over de mate van volharding als trekker van een kleine(re) of grotere organisatie.

Niveau	Gedrag
<p>1 Realiseert een taak onder normale omstandigheden en zonder omgevingsweerstand. Realiseert een taak onder belemmerende (persoonlijke en/of omgevings-) omstandigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: persoonlijk</i> ▪ <i>Algemeen: persoonlijk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijkheid voor eigen taak ▪ benoemt problemen/weerstand, maar gaat daar niet zelfstandig mee om
<p>2 Realiseert een taak onder belemmerende (persoonlijke en/of omgevings-) omstandigheden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: persoonlijk</i> ▪ <i>Algemeen: persoonlijk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijkheid voor eigen taak ▪ onderkent problemen/weerstand/ fysieke omgevingsbelemmeringen en gaat daar zelfstandig mee om ▪ onderkent eigen emotionele weerstand en kan die benoemen
<p>3 Realiseert een taak ondanks ernstig belemmerende (persoonlijke en/of omgevings-)omstandigheden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: persoonlijk</i> ▪ <i>Algemeen: persoonlijk.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt verantwoordelijkheid voor eigen taak ▪ onderkent (ernstige) problemen/weerstand/ fysieke omgevingsbelemmeringen en volhardt desondanks ▪ onderkent eigen emotionele weerstand en kan die benoemen en ermee omgaan

<p>4 Realiseert een teamresultaat wanneer omgevings-, team- en/of persoonlijke omstandigheden licht belemmeren.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: team/groep/project</i> ▪ <i>Algemeen: team/afdeling</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zorgt ervoor dat iedereen elkaars verantwoordelijkheden begrijpt ▪ onderkent problemen/weerstand/fysieke omgevingsbelemmeringen en ondersteunt het team ▪ identificeert de kernzaken om te bepalen hoe een situatie zich kan gaan ontwikkelen ▪ identificeert ineffectiviteit en neemt actie dit op te lossen
<p>5 Realiseert een team- en organisatieresultaat voor een grotere organisatie onder moeilijke/belemmerende omgevings-, team- en/of persoonlijke omstandigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: groep/regio/project</i> ▪ <i>Algemeen: afdeling/project (middelgroot)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zorgt ervoor dat iedereen elkaars verantwoordelijkheden begrijpt bouwt en gebruikt een netwerk aan contacten om mensen en middelen te kunnen invoeren ▪ houdt bij waar mensen zitten en kan 'bronnen' snel identificeren ▪ vergelijkt de competenties van de mensen met de nodige competenties voor het werk ▪ delegeert bevoegdheden om toegewezen verantwoordelijkheden uit te kunnen voeren ▪ weet ruimschoots voor afloop van een project/taak wanneer mensen beschikbaar komen ▪ houdt er rekening mee dat er zich alternatieven kunnen gaan voordoen ▪ stelt vragen over aannames en conventionele denkbeelden ▪ identificeert de kernzaken om te bepalen hoe een situatie zich kan gaan ontwikkelen ▪ identificeert ineffectiviteit en inefficiëntie en neemt actie dit te elimineren
<p>6 Realiseert een resultaat met een grote organisatie onder grote in- en/of externe druk</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Scouting: land/groot project</i> ▪ <i>Algemeen: divisie/organisatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zorgt ervoor dat iedereen elkaars verantwoordelijkheden begrijpt ▪ bouwt en gebruikt een netwerk aan contacten om mensen en middelen te kunnen invoeren ▪ houdt bij waar mensen zitten en kan 'bronnen' snel identificeren ▪ vergelijkt de competenties van de mensen met de nodige competenties voor het werk ▪ delegeert bevoegdheden om toegewezen verantwoordelijkheden uit te kunnen voeren ▪ weet ruimschoots voor afloop van een project/taak wanneer mensen beschikbaar komen ▪ houdt er rekening mee dat er zich alternatieven kunnen gaan voordoen ▪ stelt vragen over aannames en conventionele denkbeelden ▪ identificeert de kernzaken om te bepalen hoe een situatie zich kan gaan ontwikkelen ▪ identificeert ineffectiviteit en inefficiëntie en neemt actie dit te elimineren ▪ communiceert visie en zin als perspectief

6 Samenwerken, binnen organisaties, met klanten en partners

6.1 Integriteit

Vertrouwelijkheid van informatie heeft betrekking op individuen en/of organisaties in de rol van collega, teamgenoot, klant of leverancier. De mate waarin een ander kan worden geschaad, is zijn/haar belang en/of vertrouwen is de toetssteen voor gedrag.

Respect en zorg zijn de bouwstenen voor een klimaat waarin ieder tot zijn/haar recht komt en de gezamenlijke belangen adequaat worden behartigd. Integer met elkaar omgaan veronderstelt leven en werken vanuit het uitgangspunt: de grens van individuele vrijheid wordt gevormd door de grens van de vrijheid/ruimte van de ander en die van het collectief. Daadwerkelijk de ander respecteren en zorg (proberen te) dragen voor het gemeenschappelijke, zoals duurzaamheid, binnen en buiten het eigen collectief vormen een positief en na te streven aspect van integriteit.

Definities:

- *Norm*: wet, regel, fatsoensregel, ethisch kader.
- *Waarde*: een uitgangspunt of perspectief dat gericht is op 'het goede' en/of de duurzame positieve effecten van (inter)acteren.

Niveau	Gedrag
1 Zoekt (en/of overschrijdt) de grens van (wettelijke) de norm ten eigen bate en/of verspreidt/benut informatie met de bedoeling of het effect: de positie/het imago van een ander/de organisatie te beschadigen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt het 'niet zo nauw' met regels en afspraken ▪ handelt ten eigen bate ▪ gaat, bewust of onbewust, niet integer om met informatie door roddelen/geruchtenverspreiding etc. ▪ weet niet wanneer zijn/haar 'mond te houden' ▪ speelt 'spelletjes'
2 Zoekt de grens van de (wettelijke) norm ten bate van de organisatie en/of is zich onvoldoende bewust van de vertrouwelijkheid/kwetsbaarheid van informatie.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hanteert (wettelijke) grenzen/kaders/gedragsregels maar probeert ten bate van eigen organisatie ▪ gaat onbewust niet integer om met informatie door roddelen/geruchtenverspreiding etc ▪ weet niet wanneer zijn/haar 'mond te houden'
3 Hanteert de grens van (wettelijke) normen in denken en handelen en weerstaat, onder omstandigheden, verleidingen die de integriteit bedreigen en/of is zich bewust van de vertrouwelijkheid van (persoonlijke of organisatie) informatie en handelt daar naar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ grenzen/kaders/gedragsregels naar de geest ▪ heeft zicht op/oog voor andermans waarden/normen en respecteert deze ▪ respecteert passief en/of actief omgeving en zoekt duurzaamheid
4 Onderzoekt de mogelijkheid (hogere) normen te hanteren om waarde te creëren en handelt daar naar en/of hanteert een bewuste vertrouwelijkheid door afspraken te maken over de mate van vertrouwelijkheid van (persoonlijke of organisatie)informatie.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hanteert (wettelijke) grenzen/kaders/gedragsregels naar de geest ▪ overweegt bij denken en doen uit welke waarden uitgangspunt zijn ▪ heeft zicht op/oog voor andermans waarden/normen en respecteert deze ▪ weet wanneer zijn/haar 'mond te houden' en maakt daarover afspraken ▪ heeft zicht op de belangen van de ander/het grotere collectief ▪ respecteert passief de omgeving

<p>5 Hanteert in- en expliciete waarden en zicht op wederzijds belang als uitgangspunt in denken en handelen en/of hanteert een bewuste vertrouwelijkheid door afspraken te maken over de mate van vertrouwelijkheid van (persoonlijke of organisatie)informatie en/of spreekt met anderen/spreekt anderen aan op het hanteren van de gewenste vertrouwelijkheid/zorgvuldigheid binnen een bestaande situatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hanteert (wettelijke) grenzen/kaders/gedragsregels naar de geest ▪ draagt in denken en doen uit welke waarden uitgangspunt zijn ▪ heeft zicht op/oog voor andermans waarden/normen en respecteert deze ▪ creëert of hanteert ethiek ▪ benut diversiteit ▪ weet wanneer zijn/haar 'mond te houden', maakt daarover afspraken en spreekt anderen daarop aan ▪ heeft zicht op de belangen van de ander/het grotere collectief ▪ respecteert passief en/of actief omgeving en zoekt duurzaamheid
<p>6 Creëert een cultuur van waarden en het hanteren van het belang van stakeholders (met richtlijnen) en bevordert daarmee duurzaam waarde, welzijn en welbevinden en/of hanteert een bewuste vertrouwelijkheid door afspraken te maken over de mate van vertrouwelijkheid van (persoonlijke of organisatie)informatie en/of spreekt met anderen over/spreekt anderen aan op het hanteren van de gewenste vertrouwelijkheid/zorgvuldigheid binnen een bestaande situatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hanteert (wettelijke) grenzen/kaders/gedragsregels naar de geest ▪ draagt in denken, acteren en doen uit welke waarden uitgangspunt zijn ▪ heeft zicht op/oog voor andermans waarden/normen en respecteert deze ▪ creëert of hanteert ethiek ▪ benut diversiteit ▪ weet wanneer zijn/haar 'mond te houden' ▪ heeft zicht op de belangen van de ander/het grotere collectief ▪ respecteert passief en actief de omgeving en zoekt duurzaamheid

6.2 Aanpassingsvermogen

Wat wordt vastgelegd, is de bewuste keus om onderdeel uit te maken van een organisatie met haar normen en waarden en om hier aan mee te bouwen of te vertrekken. Wij hanteren hier een schaal die loopt van functioneert zonder bewust conformeren en negatief kritisch verzet (laag) tot het bewust mede creëren van normen en waarden en deze uitdragen.

Niveau	Gedrag
<p>1 Functioneert zonder zich (bewust en/of onbewust) te conformeren aan de normen en waarden/overtuigingen/cultuur binnen de organisatie en/of verzet zich op negatief kritische wijze tegen een deel van de normen en waarden/overtuigingen/cultuur.</p>	<p><i>Aanpassingsvermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vindt het lastig zich te voegen naar regels/afspraken en draagt dat uit ▪ toont zich niet/onvoldoende bewust van de formele of informele gedragsregels ▪ uit zich negatief kritisch over de gang van zaken/gedragsregels in de organisatie
<p>2 Sluit zich deels en/of met (ervaarbare) weerstand aan bij de normen en waarden/overtuigingen/cultuur van de organisatie.</p>	<p><i>Aanpassingsvermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ laat door middel van zijn/haar gedrag zien zich deels/met weerstand aan te sluiten bij de gangbare organisatienormen ▪ toont zich bewust van de formele of informele gedragsregels

2	<p><i>Omgevingsbewustzijn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ introduceert externe gebeurtenissen of trends in interne discussies ▪ kijkt voor een analyse van de huidige en toekomstige behoefte buiten de organisatie ▪ onderkent verschillen met tussen persoonlijke- en organisatienormen en hanteert die minder effectief
3 Sluit zich aan bij de normen en waarden/overtuigingen/cultuur van de organisatie.	<p><i>Aanpassingsvermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ is snel effectief in nieuwe teams ▪ geeft blijk veranderingen te accepteren ▪ blijft effectief als omstandigheden onverwachts veranderen ▪ laat zien in staat te zijn om nieuwe werkwijzen aan te nemen ▪ reageert snel op wijzigende prioriteiten ▪ kan snel overschakelen naar een andere taak ▪ is bereid verschillende aanpakken uit te proberen ▪ laat door middel van zijn/haar gedrag zien zich aan te sluiten bij de gangbare organisatienormen <p><i>Omgevingsbewustzijn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ is goed geïnformeerd over lopende zaken ▪ introduceert externe gebeurtenissen of trends in interne discussies ▪ onderkent verschillen met tussen persoonlijke- en organisatienormen en hanteert die effectief
4 Is bereid en in staat proactief op basis van de normen en waarden/overtuigingen/cultuur van de organisatie te handelen en/of levert waar relevant op positief kritische wijze feedback op normen en waarden/overtuigingen/cultuur.	<p><i>Aanpassingsvermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ is snel effectief in nieuwe teams ▪ reageert snel en adequaat op veranderingen, nieuwe ideeën en geeft blijk veranderingen te accepteren ▪ past in iedere (klant-/samenwerk)omgeving ▪ blijft effectief als omstandigheden onverwachts veranderen ▪ laat zien in staat te zijn om nieuwe werkwijzen aan te nemen ▪ reageert snel op wijzigende prioriteiten ▪ werkt aan meerdere taken tegelijk ▪ kan snel overschakelen naar een andere taak ▪ is bereid verschillende aanpakken uit te proberen ▪ laat door middel van zijn/haar gedrag zien zich aan te sluiten bij de organisatiewaarden <p><i>Omgevingsbewustzijn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ is goed geïnformeerd over lopende zaken en gebeurtenissen ▪ introduceert externe gebeurtenissen of trends in interne discussies ▪ onderkent verschillen met tussen persoonlijke- en organisatienormen en hanteert die effectief

<p>5 Is bereid en in staat de normen en waarden/overtuigingenset/cultuur van de organisatie bewust (uit te) dragen en uit te dragen door middel van persoonlijk voorbeeldgedrag.</p>	<p><i>Aanpassingsvermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ reageert snel en adequaat op veranderingen, nieuwe ideeën ▪ draagt veranderingen uitpast in iedere (klant/samenwerk)omgeving ▪ blijft effectief als omstandigheden onverwachts veranderen. ▪ reageert snel op wijzigende prioriteiten ▪ werkt aan meerdere taken tegelijk ▪ is bereid verschillende aanpakken uit te proberen ▪ laat door middel van zijn/haar gedrag zien de gangbare organisatienormen/-waarden te steunen <p><i>Omgevingsbewustzijn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ is goed geïnformeerd over lopende zaken ▪ gebruikt voorbeelden en bewijsvoeringen van buiten de eigen organisatie ▪ introduceert externe gebeurtenissen of trends in interne discussies ▪ onderkent verschillen met tussen persoonlijke- en organisatienormen en hanteert die effectief
<p>6 Is in staat en bereid normen en waarden/overtuigingenset/cultuur voor een organisatie bewust (mede) te ontwikkelen en beïnvloedt anderen door zowel persoonlijk voorbeeldgedrag als uitingen met betrekking tot de ontwikkelingen, beleving en/of naleving van normen en waarden/overtuigingenset/cultuur van de organisatie.</p>	<p><i>Aanpassingsvermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ reageert snel en adequaat op veranderingen, nieuwe ideeën ▪ draagt verandering uit vanuit de visie ▪ past in iedere (klant-/samenwerk)omgeving ▪ blijft effectief als omstandigheden onverwachts veranderen ▪ reageert snel op wijzigende prioriteiten ▪ werkt aan meerdere taken tegelijk ▪ is bereid verschillende aanpakken uit te proberen ▪ draagt in woord en gedrag bij aan ontwikkelen/uitdragen van organisatiewaarden <p><i>Omgevingsbewustzijn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ let op markttrends en op wat de concurrentie gaat doen ▪ is goed geïnformeerd over lopende zaken ▪ heeft een visie op een breed spectrum van zaken ▪ gebruikt voorbeelden en bewijsvoeringen van buiten de eigen organisatie ▪ is in staat de invloed op een groep of organisatie te verklaren van significante externe gebeurtenissen ▪ introduceert externe gebeurtenissen of trends in interne discussies ▪ kijkt voor een analyse van de huidige en toekomstige behoefte buiten de organisatie ▪ onderkent verschillen met tussen persoonlijke- en organisatienormen en hanteert die effectief

6.3 Organisatiebewustzijn

Organisatie- en omgevingsbewustzijn heeft te maken met de vaardigheid om de totale gestalte van een organisatie, gevormd door cultuur, groepsmythes, structuur, bedrijfsprocessen, groepsdynamica en dergelijke factoren, in te schatten en er mee te kunnen werken. Wij hanteren hier een schaal die loopt van heeft moeite zich in te stellen op organisatie en collega's en creëert daardoor sociaal communicatieve belemmeringen (laag) tot is in staat om een korte tijd een samenhangend beeld te hebben (hoog) en van daaruit te kunnen handelen.

Niveau	Gedrag
<p>1 Heeft op deelaspecten moeite zich effectief af te stemmen op organisatie en collega's en creëert daarmee af en toe sociaal/communicatieve belemmeringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ communiceert regelmatig onhandig en/of onduidelijk over werk en/of eigen behoeften ▪ komt op voor eigen belangen zonder aandacht voor de ander
<p>2 Is in staat zich effectief af te stemmen op organisatie en collega's en creëert geen sociaal communicatieve belemmeringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ begrijpt de prioriteiten en doelen van verwante collega's en neemt contact op wanneer zij invloed zullen ondervinden van te nemen besluiten ▪ herkent meestal het juiste moment voor initiatieven tot verandering ▪ benut feedback om het eigen te verbeteren
<p>3 Is in staat zich effectief af te stemmen op organisatie en collega's en levert daardoor proactief een bijdrage aan een effectieve sociale context voor het werk binnen de eigen organisatie/werkomgeving.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ begrijpt de prioriteiten en doelen van collega's/teams en neemt contact op wanneer zij invloed zullen ondervinden van te nemen besluiten ▪ weet welke groepen binnen de organisatie beïnvloed worden door zijn/haar werk ▪ herkent het juiste moment voor initiatieven tot verandering ▪ zorgt ervoor dat doelen van het eigen team in lijn zijn met die van de organisatie ▪ benut feedback om het eigen en teamhandelen te verbeteren
<p>4 Is in staat zich bewust een beeld te vormen van de wijze van inrichting van/onderlinge omgang van medewerkers in een organisatie en op basis daarvan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sociaal effectief functioneren ▪ behoeftes (van de medewerkers/de organisatie) onderkennen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gebruikt een eigen netwerk binnen de organisatie voor een open informatiestroom en breidt dit steeds uit ▪ begrijpt de prioriteiten en doelen van groepen en neemt contact op wanneer zij invloed zullen ondervinden van te nemen besluiten ▪ identificeert de verschillende 'smaakmakers' binnen het eigen deel van de organisatie en gebruikt de informele structuur om werk voor elkaar te krijgen ▪ weet welke groepen (binnen en buiten de organisatie) beïnvloed worden door zijn/haar werk ▪ herkent het juiste moment voor initiatieven tot verandering ▪ draagt eraan bij dat anderen de invloed van hun besluiten en acties begrijpen ▪ zorgt ervoor dat doelen van het eigen team in lijn zijn met die van de organisatie ▪ benut feedback om het eigen en teamhandelen te verbeteren

<p>5 Is in staat om (in een relatief korte tijdspanne) een samenhangend beeld te hebben van:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de (in)formele structurering van organisatie en het proces(verloop) ▪ de diverse actoren (vanuit zowel het perspectief van groeps- als persoonlijke groei/maturiteit/persoonlijke beweegredenen) ▪ de normen en waarden/overtuigingen/cultuur in een organisatie (deel) tot 100 medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ herkent snel structuren en interactiepatronen (weet hoe de hazen lopen) ▪ identificeert de verschillende 'smaakmakers' binnen de organisatie en gebruikt de informele structuur om werk voor elkaar te krijgen ▪ weet welke groepen (binnen en buiten de organisatie) elkaar beïnvloeden ▪ herkent het juiste moment voor initiatieven tot verandering. ▪ zorgt ervoor dat anderen de invloed van hun besluiten en acties begrijpen ▪ zorgt ervoor dat doelen van het eigen organisatiedeel in lijn zijn met die van de organisatie en zijn afgestemd op de omgeving ▪ benut feedback om het eigen en organisatiehandelen te verbeteren
<p>6 Is in staat om (in een relatief korte tijdspanne) een samenhangend beeld te hebben van:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de formele en informele structurering van organisatie en het proces(verloop) ▪ de diverse actoren (vanuit zowel het perspectief van groepsrollen als persoonlijke groei/maturiteit/persoonlijke beweegredenen) ▪ de normen en waarden/overtuigingen/cultuur; in een organisatie(deel) met meer dan 200 medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ herkent snel structuren en interactiepatronen (weet hoe de hazen lopen) ▪ identificeert de verschillende 'smaakmakers' binnen de organisatie en gebruikt de informele structuur om werk voor elkaar te krijgen ▪ weet welke groepen (binnen en buiten de organisatie) elkaar beïnvloeden ▪ herkent het juiste moment voor initiatieven tot verandering ▪ zorgt ervoor dat anderen de invloed van hun besluiten en acties begrijpen ▪ zorgt ervoor dat doelen van het eigen organisatie in lijn zijn met/zijn afgestemd op de omgeving ▪ benut feedback om het eigen en organisatiehandelen te verbeteren

6.4 Samenhang doorzien

In deze reeks is de mate waarin iemand zich bewust is van/gericht is op 'de samenhang der dingen' in een keten beschreven.

Niveau	Gedrag
<p>1 Overziet de samenhang van de eigen werkzaamheden en handelt vanuit dat overzicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organiseert het eigen werk of efficiënte wijze vanuit het zicht op de samenhang van taakelementen ▪ maakt lijstjes/overzichten/logische ordeningen
<p>2 Ziet de samenhang tussen eigen werkzaamheden en die van collega's binnen de afdeling/het eigen (project)team en/of kent de impact van het eigen handelen op de (natuurlijke) omgeving en handelt vanuit dat inzicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ziet de onderlinge samenhang in zaken ▪ wordt betrokken bij zaken die niet zijn/haar persoonlijke prioriteit zijn ▪ biedt hulp aan anderen (die onder druk staan). ▪ deelt informatie ▪ wil de prioriteiten en wensen van anderen begrijpen ▪ houdt zich aan richtlijnen voor gebruik van de (natuurlijke) omgeving

<p>3 (Over)ziet de samenhang tussen eigen/teamwerkzaamheden en wat bij de klant gebeurt/wat in de (natuurlijke) omgeving gebeurt en handelt vanuit dat overzicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ziet de onderlinge samenhang in zaken ▪ ziet hoe aspecten/vraagstukken onderdeel zijn de klantrelatie/het werk bij de klant ▪ biedt hulp aan anderen (die onder druk staan). ▪ deelt informatie ▪ gebruikt de informatie en ervaring van anderen ▪ wil de prioriteiten en wensen van anderen/de klant begrijpen ▪ erkent ieders unieke ervaringen, achtergronden en perspectieven ▪ stelt vragen om ieders verschillende ervaringen te benutten ▪ onderkent de reden voor de richtlijnen voor het gebruik van de (natuurlijke) omgeving en gedraagt zich daar naar
<p>4 Ziet de samenhang tussen verschillende organisatiedelen en/of -processen en/of begrijpt de impact van het eigen handelen op de (natuurlijke) omgeving en stuurt vanuit dat overzicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ziet de onderlinge samenhang in zaken ▪ ziet hoe aspecten/vraagstukken onderdeel zijn van een groter geheel ▪ toont zich bewust van hoe zaken met elkaar hangen in een organisatiesysteem ▪ wordt betrokken bij zaken die niet zijn/haar persoonlijke prioriteit zijn ▪ handelt alsof alle betrokkenen gelijke partners zijn in een oplossing ▪ let voor alle betrokkenen binnen de organisatie/bij de klant op de mogelijkheden om kansen te benutten ▪ deelt informatie ▪ gebruikt de informatie en ervaring van anderen ▪ wil de prioriteiten en wensen binnen de organisatie begrijpen ▪ (h)erkent organisatie- en individuele perspectieven ▪ stelt vragen om ieders verschillende ervaringen te benutten ▪ geeft richtlijnen over gebruik van de (natuurlijke) omgeving
<p>5 Ziet en begrijpt de samenhang tussen diverse onderdelen en processen in een keten/markt/organisatie en stuurt vanuit dat keteninzicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ziet de onderlinge samenhang in zaken ▪ ziet hoe aspecten/vraagstukken onderdeel zijn van een groter geheel ▪ toont zich bewust van hoe zaken met elkaar hangen in een complex systeem ▪ onderzoekt de mogelijkheden om alle (keten)partners kansen te laten benutten ▪ organiseert hulp bij (keten)obstakels ▪ deelt informatie ▪ gebruikt de informatie en ervaring van anderen ▪ wil de prioriteiten en wensen binnen de organisatie begrijpen ▪ (h)erkent organisatie- en individuele perspectieven ▪ stelt vragen om ieders verschillende ervaringen te benutten ▪ is zich bewust van de keteneffecten van milieu- en omgevingsfactoren

<p>6 (Door)ziet en begrijpt de samenhang tussen diverse onderdelen en processen in een keten/markt/organisatie/maatschappij/milieu en kan deze in relatie brengen met de beelden en overtuigingen van de actoren/bestuurders in een samenhang en (be)stuurt vanuit dat keten in-/overzicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ziet de onderlinge samenhang in zaken ▪ ziet hoe aspecten/vraagstukken onderdeel zijn van een groter geheel ▪ toont zich bewust van hoe zaken met elkaar hangen in een complex systeem ▪ onderzoekt de mogelijkheden om alle (keten)partners en de maatschappelijke context kansen te laten benutten ▪ organiseert hulp bij (keten)obstakels ▪ stemt de presentatie van ontwikkelingsvragen af op de te beïnvloeden doelgroep(en) ▪ organiseert het delen van informatie ▪ gebruikt de informatie en ervaring van maatschappelijke/ketenpartners ▪ wil de prioriteiten en wensen binnen de organisatie begrijpen ▪ (h)erkent maatschappelijke organisatie- en individuele perspectieven ▪ stelt vragen om ieders verschillende ervaringen te benutten ▪ is zich bewust van de keteneffecten van milieu- en omgevingsfactoren en stuurt op basis daarvan
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.5 Klantgericht/servicegericht

Wat wij hier proberen vast te leggen, is de klantgerichtheid. Wij onderkennen hier een aantal niveaus. Iemand kan klantgericht zijn, zonder zich daarbij te richten op de mens achter die klant/collega. Iemand kan in staat mens en service gevoelig zijn en zich richten op de mens achter de klant maar niet in staat zijn om dergelijke relaties ook proactief te sturen of op grote schaal te (doen) organiseren.

We zien klantgerichtheid als de bereidheid om (proactief) rekening te houden met/afgestemd te zijn op een in- of externe samenwerkingspartner (klant/leverancier/collega etc.).

Niveau	Gedrag
<p>1 Vervult op sociaal/communicatief effectieve wijze zijn taak/rol maar is daarbij niet gericht op de (aanvullende) individuele en/of klantbehoefte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft mensen het gevoel dat naar hen wordt geluisterd, maar doet dat niet altijd ▪ doet werk of taak op zakelijke wijze
<p>2 Heeft een dienstverlenende houding ten opzichte van een ander (collega, medewerker, interne en/of externe klant).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft mensen het gevoel dat met aandacht naar hen is geluisterd ▪ als iemand iets verkeerd heeft gedaan, staat de zaak centraal en niet de persoon ▪ respecteert vertrouwelijkheid ▪ biedt anderen hulp als ze onder druk staan ▪ is dienstverlenend binnen vastgestelde standaard
<p>3 Heeft een dienstverlenende houding en is daarbij gericht op de persoon van de ander (collega, medewerker, in- en/of externe klant).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft mensen het gevoel dat met aandacht naar hen is geluisterd ▪ als iemand iets verkeerd heeft gedaan, staat de zaak centraal en niet de persoon ▪ toont belangstelling voor mensen buiten het werk ▪ respecteert vertrouwelijkheid ▪ biedt anderen hulp als ze onder druk staan ▪ neemt ongebruikelijke of onorthodoxe acties om anderen te helpen ▪ is ook buiten de vastgestelde standaard dienstverlenend

<p>4 Is in staat een relatie met de ander (collega, medewerker, in- en/of externe klant/vertegenwoordiger) proactief vorm te geven.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft mensen het gevoel dat met aandacht naar hen is geluisterd ▪ als iemand iets verkeerd heeft gedaan, staat de zaak centraal en niet de persoon ▪ bestrijdt minachting en onbeleefdheid ▪ toont belangstelling voor mensen buiten het werk om ▪ respecteert vertrouwelijkheid ▪ neemt stappen om het vertrouwen van anderen te winnen ▪ biedt anderen hulp als ze onder druk staan ▪ neemt ongebruikelijke of onorthodoxe acties om anderen te helpen ▪ is ook buiten de vastgestelde standaard dienstverlenend
<p>5 Is proactief betrokken bij de realisatie van de belangen/behoefte van de medewerker/klant (organisatie) en/of weet een relatie zowel vanuit een persoonlijk perspectief als vanuit het perspectief van het wederzijds belang van medewerker/organisatie/de organisaties adequaat te beheren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft mensen het gevoel dat met aandacht naar hen is geluisterd ▪ als iemand iets verkeerd heeft gedaan, staat de zaak centraal en niet de persoon ▪ bestrijdt minachting en onbeleefdheid ▪ toont belangstelling voor mensen buiten het werk om ▪ respecteert vertrouwelijkheid ▪ neemt stappen om het vertrouwen van anderen te winnen ▪ biedt anderen hulp als ze onder druk staan ▪ neemt ongebruikelijke of onorthodoxe acties om anderen te helpen ▪ organiseert dienstverlening vanuit een vastgestelde organisatiestandaard
<p>6 Overziet, in samenhang, de behoefte van een klant(groep) en ontwerpt medewerker-/klant-/dienstverleningsstrategieën die daar proactief op inspelen, en is in staat relaties in te richten/te beheren vanuit het perspectief van de (onderbewuste) behoefte van de klant(organisatie).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft mensen het gevoel dat met aandacht naar hen is geluisterd. ▪ als iemand iets verkeerd heeft gedaan, staat de zaak centraal en niet de persoon. ▪ bestrijdt minachting en onbeleefdheid. ▪ toont belangstelling voor mensen buiten het werk om. ▪ respecteert vertrouwelijkheid. ▪ neemt stappen om het vertrouwen van anderen te winnen. ▪ biedt anderen hulp als ze onder druk staan. ▪ neemt ongebruikelijke of onorthodoxe acties om anderen te helpen. ▪ ontwikkelt de dienstverleningsstandaard en voert deze door in de organisatie. ▪ onderzoekt/ontwikkelt (op creatieve wijze) strategieën voor dienstverlening en duurzame klantrelaties.

7 Mensontwikkeling

7.1 Ontwikkelingsgerichtheid

Bij deze competentie draait het om de gerichtheid op de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de ander.

Niveau	Gedrag
1 Functioneert zonder bewust gericht te zijn op de ontwikkeling van zichzelf/de ander.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benadert anderen als gelijken ▪ heeft geen (bewuste) aandacht voor de eigen of andermans ontwikkeling
2 Is gericht op de ontwikkeling van de bij de eigen rol behorende kennis/vaardigheden en/of staat open voor de vragen/ontwikkeling van naaste collega's. Is daarbij in staat te reflecteren op eigen ervaringen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benadert anderen als gelijken en begrijpt wat voor anderen belangrijk is ▪ anticipeert accuraat op reacties van individuen en luistert, laat anderen gehoord worden ▪ stelt vragen om de uiteenlopende ervaringen van mensen uit te buiten te leren kennen ▪ neemt deel aan vakgerichte cursussen ▪ leert van bewust kijken naar eigen ervaringen
3 Is bewust bezig met de ontwikkeling van de eigen persoon en - de voor de rol benodigde - competenties en/of staat open voor de persoon(lijke situatie) van collega's en medewerkers. Is daarbij in staat te reflecteren op de eigen rol in situaties/ervaringen en gedragsalternatieven/ scenario's te onderkennen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benadert anderen als gelijken en begrijpt wat voor anderen belangrijk is. ▪ herkent en beantwoordt non-verbaal gedrag, lichaamstaal, stem, insinuaties ▪ anticipeert accuraat op reacties van individuen en groepen en luistert, laat anderen gehoord worden ▪ erkent de unieke ervaringen, achtergronden en vooruitzichten van de individu ▪ stelt vragen om de uiteenlopende ervaringen van mensen uit te buiten te leren kennen ▪ moedigt open discussies aan ▪ neemt deel aan vakgerichte en persoonsgerichte trainingen ▪ reflecteert op eigen ervaringen
4 Stimuleert de ontwikkeling van persoon en voor de rol noodzakelijke competenties bij zichzelf en collega's en/of is gericht op de ontwikkeling van teamcompetenties. Kan reflecteren op de situatie van zichzelf, de ander(en) en is in staat gedragsalternatieven/scenario's te onderkennen/benoemen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benadert anderen als gelijken en begrijpt wat voor anderen belangrijk is ▪ herkent en beantwoordt non-verbaal gedrag, lichaamstaal, stem, insinuaties ▪ anticipeert accuraat op reacties van individuen en groepen en luistert, laat anderen gehoord worden ▪ begrijpt de complexiteit van gewoonten en gedrag ▪ erkent de unieke ervaringen, achtergronden en vooruitzichten van de individuele medewerker ▪ stelt vragen om de uiteenlopende ervaringen van mensen uit te buiten te leren kennen ▪ kiest voor een teamsamenstelling waarin een grote variatie van achtergronden en ervaringen vertegenwoordigd is ▪ moedigt open discussies en teamevaluaties aan ▪ neemt deel aan vakgerichte, persoonsgerichte en/of teamtrainingen ▪ reflecteert op eigen en teamontwikkeling

<p>5 Organiseert/faciliteert de ontwikkeling van persoon en competenties voor zichzelf en collega's (teams). Kan diepgaand reflecteren op inter- en intrapersonlijke aspecten en is daarbij in staat de inzichten te benutten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benadert anderen als gelijken en begrijpt wat voor anderen belangrijk is ▪ herkent en beantwoordt non-verbaal gedrag, lichaamstaal, stem, insinuaties ▪ anticipeert accuraat op reacties van individuen en groepen en luistert, laat anderen gehoord worden. ▪ begrijpt de complexiteit van gewoonten en gedrag ▪ erkent de unieke ervaringen, achtergronden en vooruitzichten van het individu ▪ stelt vragen om de uiteenlopende ervaringen van mensen uit te buiten te leren kennen ▪ betreft mensen erbij die kunnen helpen bruggen te slaan tussen culturele verschillen bijvoorbeeld bij internationale of organisatiebrede activiteiten, vraagt bijdragen van zo veel mogelijk verschillende bronnen ▪ kiest voor een teamsamenstelling waarin een grote variatie van achtergronden en ervaringen vertegenwoordigd is ▪ organiseert en faciliteert individuele en teamontwikkelingsmomenten ▪ moedigt open discussies aan ▪ faciliteert reflectie (kritisch terugkijken) en introspectie (naar binnen kijken)
<p>6 Stimuleert/faciliteert (zowel persoonlijk als systematisch) iedere individu (medewerker, collega, klant, leverancier, zichzelf) zowel qua persoonlijke als qua competentieontwikkeling, mede door het organiseren/faciliteren van deze ontwikkeling. Kan diepgaand reflecteren op inter- en intrapersonlijke en organisatieaspecten en is daarbij in staat de inzichten te benutten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benadert anderen als gelijken en begrijpt wat voor anderen belangrijk is. ▪ herkent en beantwoordt non-verbaal gedrag, lichaamstaal, stem, insinuaties. ▪ anticipeert accuraat op reacties van individuen en groepen en luistert, laat anderen gehoord worden. ▪ begrijpt de complexiteit van gewoonten en gedrag in de context van de culturele achtergrond. ▪ erkent de unieke ervaringen, achtergronden en vooruitzichten van de individu. ▪ stelt vragen om de uiteenlopende ervaringen van mensen uit te buiten te leren kennen. ▪ betreft mensen erbij die kunnen helpen bruggen te slaan tussen culturele verschillen, bijvoorbeeld bij internationale of organisatiebrede activiteiten, en vraagt bijdragen van zo veel mogelijk verschillende bronnen. ▪ creëert teamsamenstellingen waarin een grote variatie van achtergronden en ervaringen vertegenwoordigd is. ▪ moedigt open discussies aan. ▪ faciliteert reflectie (kritisch terugkijken) en introspectie (naar binnen kijken). ▪ begeleidt vanuit principes van bewustzijnsontwikkeling.

7.2 Coachen/begeleiden

Deze reeks omvat het vermogen om interventies en/of ontwikkelingsprocessen te faciliteren.

Niveau	Gedrag
<p>1 Kan het functioneren van het eigen team ondersteunen door het persoonlijk functioneren en het teamfunctioneren bespreekbaar te maken.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Persoonlijk/team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft inzicht en richting ▪ stimuleert betrokkenen ▪ vertoont compassie (betrokkenheid zonder medelijden/meeegesleurd worden) ▪ scheidt inhoud en proces
<p>2 Ondersteunt individuen en kleine (werkvloer)teams bij het ontwikkelen van (in)zicht in/op (inhoudelijke) aspecten van functioneren en/of samenwerking in de dagelijkse praktijk.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft inzicht en richting ▪ stimuleert betrokkenen ▪ scheidt inhoud en proces ▪ interenieert stijflexibel ▪ handelt betrokken en onbaatzuchtig ▪ hanteert gesprekstechnieken
<p>3 Ondersteunt/faciliteert individuen en/of (kleine) teams in de praktijk bij het ontwikkelen van werkplanning, werkprocessen en/of samenwerkingsprocessen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft inzicht en richting ▪ ondersteunt anderen in het (h)erkennen en benutten van hun eigen kracht ▪ scheidt inhoud en proces ▪ interenieert stijflexibel ▪ handelt betrokken en onbaatzuchtig ▪ hanteert verhelderings- en gesprekstechnieken ▪ reflecteert op het eigen handelen
<p>4 Ondersteunt/faciliteert individuen en/of (kleine) teams bij het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden en/of attitudes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft inzicht en richting ▪ ondersteunt anderen in het (h)erkennen en benutten van hun eigen kracht ▪ vertoont compassie (betrokkenheid zonder medelijden/meeegesleurd worden) ▪ scheidt inhoud en proces ▪ interenieert stijflexibel ▪ handelt betrokken en onbaatzuchtig ▪ hanteert verhelderings- en interventietechnieken met diepgang in contact ▪ reflecteert op het eigen functioneren
<p>5 Ondersteunt/faciliteert de (teamgewijze) ontwikkeling van teamvermogen en/of oplossingen voor complexe vraagstukken, systemen, processen en/of ondersteunt individuen bij hun persoonlijke ontwikkeling in gerichte interventies/trainingen en/of (bege)leidt een groepsinterventie in een groep van 15-50 deelnemers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft inzicht en richting ▪ hanteert groepsinterventietechnieken ▪ ondersteunt anderen in het (h)erkennen en benutten van hun eigen kracht ▪ compassie (betrokkenheid zonder medelijden/meeegesleurd worden) ▪ scheidt inhoud en proces ▪ interenieert stijflexibel ▪ handelt betrokken en onbaatzuchtig ▪ hanteert verhelderings- en interventietechnieken met diepgang en contact

<p>6 Faciliteert groepsgewijze oplossings- /bewustzijnsontwikkelingsprocessen bij groepen van 50-500 deelnemers en/of begeleidt - de leden van - (eind)verantwoordelijke teams binnen een organisatie waardoor persoonlijke groei, samenwerking en welbevinden worden geoptimaliseerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft inzicht en richting ▪ hanteert large scale interventie technieken ▪ ondersteunt anderen in het (h)erkennen en benutten van hun eigen kracht ▪ vertoont compassie (betrokkenheid zonder medelijden/meeegesleurd worden) ▪ scheidt inhoud en proces ▪ acteert vanuit organisatiebegrip en zicht op de maatschappelijke context ▪ intervenueert stijlflexibel ▪ handelt betrokken en onbaatzuchtig ▪ reflecteert op eigen functioneren ▪ hanteert verhelderings- en interventietechnieken met diepgang en contact
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7.3 Overtuigingskracht

Met overtuiging (ook wel paradigma genoemd) wordt de manier waarop een individu naar de werkelijkheid kijkt (werkelijkheidsopvatting) aangeduid. De wijze van omgaan met het accepteren, genereren en beïnvloeden van anderen met overtuigingen is vastgelegd in deze reeks. Wij hanteren hier een schaal die loopt van niet in staat de eigen overtuigingen kritisch te managen (laag) tot in staat grote groepen te bewegen en te overtuigen (hoog).

Definities:

- *Overtuiging(en)set*: perceptie van of opvatting over de 'werkelijkheid'. Een verzameling van opvattingen over de werkelijkheid noemen we *overtuiging(en)set*.
- *Directe werkomgeving*: de groep van mensen waarmee gewerkt wordt en waarvan de leden relationeel niet ontweken kunnen worden.
- *Beperkte groep*: minder dan 35 personen.
- *Grote groep*: meer dan 200 personen die als groep heterogeen kunnen zijn; dat wil zeggen kunnen bestaan uit verzamelingen van groepen.

Niveau	Gedrag
1 Accepteert overtuigingen (nagenoeg) kritikeloos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neemt beweringen voetstoots aan voor waar ▪ conformeert zich aan (negatieve) ideeën
2 Accepteert overtuigingen na kritische beschouwing.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ denkt kritisch na en toont verbazing/betrokkenheid ▪ vraagt redenen en achtergronden: het waarom? ▪ brengt alternatieve argumenten naar voren ▪ geeft een beredeneerde uiteenzetting, zodat anderen het zich kunnen voorstellen
3 Is in staat een overtuiging(en)set over te brengen op (de mensen in de) directe werkomgeving.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vraagt redenen en achtergronden: het waarom? ▪ brengt argumenten naar voren welke de discussie beïnvloeden ▪ geeft een beredeneerde uiteenzetting, zodat anderen het zich kunnen voorstellen ▪ legt de voor- en nadelen uit en verkrijgt acceptatie ▪ is duidelijk over de eigen verwachting ▪ is in staat met veel verschillende mensen van diverse niveaus goed te kunnen werken

<p>4 Is in staat een overtuigingsset over te brengen op een beperkte groep binnen en buiten de directe werkomgeving.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brengt argumenten naar voren die de discussie beïnvloeden ▪ geeft een beredeneerde uiteenzetting, zodat anderen het zich kunnen voorstellen ▪ legt de voor- en nadelen uit en verkrijgt acceptatie ▪ is duidelijk over de eigen verwachting en gebruikt de juiste druk ▪ is in staat met veel verschillende mensen van diverse niveaus goed te kunnen werken
<p>5 Is in staat een overtuigingsset over te brengen op een aantal beperkte groepen en deze overtuigingsset ook (deels) te laten accepteren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brengt argumenten naar voren die de discussie beïnvloeden ▪ geeft een beredeneerde uiteenzetting, zodat anderen het zich kunnen voorstellen ▪ integreert meerdere ideeën/wensen ▪ legt de voor- en nadelen uit en verkrijgt acceptatie ▪ zet netwerk in ▪ wijst op de negatieve gevolgen als instemming uitblijft ▪ is duidelijk over de eigen verwachting en gebruikt de juiste druk ▪ is in staat met veel verschillende mensen van diverse niveaus goed te kunnen werken
<p>6 Is in staat grote groepen te bewegen een overtuigingsset (deels) te accepteren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brengt argumenten naar voren die de discussie beïnvloeden ▪ geeft een beredeneerde uiteenzetting, zodat anderen het zich kunnen voorstellen ▪ integreert meerdere ideeën/wensen ▪ legt de voor- en nadelen uit en verkrijgt acceptatie ▪ heeft een 'strategie' ▪ zet netwerk/lobby/allianties in ▪ wijst op de negatieve gevolgen als instemming uitblijft ▪ is duidelijk over de eigen verwachting en gebruikt de juiste druk ▪ is in staat met veel verschillende mensen van diverse niveaus goed te kunnen werken

8 Ondernemerschap en risicomangement

8.1 Ondernemend handelen

Wat wij hier vastleggen, is de omvang van het genomen risico, in termen van genomen verantwoordelijkheid. In ondernemerszin gebruiken wij een schaal die loopt van alleen ondernemerszin vertonen voor zichzelf (laag) naar zich verantwoordelijk voelen als ondernemer voor een groot bedrijf (hoog). Daarbij neemt betrokkene (vanaf niveau 3) zowel verantwoordelijkheid voor het commerciële resultaat (het vullen van de opdrachtenportefeuille, het aantal leden), het realiseren van het overeengekomen dienstverlenings-/opdracht-/productresultaat als de continuïteit (klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, een adequate relatie met partners en omgeving evenals winst/weerstandvermogen).

Definitie:

- *Kleine organisatie*: organisatie met maximaal 50 medewerkers, waarbij eindverantwoordelijkheid wordt gedragen voor het organisatieresultaat, evenals voor de bedrijfsvoering en inrichting van de processen.
- *Organisatiedeel*: een bedrijfsonderdeel (afdeling/stafonderdeel) of werkmaatschappij, waarbij de eindverantwoordelijkheid voor resultaat, procesinrichting en/of investeringsbeslissingen op een hoger niveau ligt.
- *Organisatie*: een zelfstandige eenheid met minimaal 50 medewerkers, waarbij integraal verantwoordelijkheid wordt genomen en gedragen voor resultaat, bedrijfsvoering en procesinrichting.
- *Grote organisatie*: een organisatie die bestaat uit meerdere zelfstandig opererende werkmaatschappijen en/of divisies.

Niveau	Gedrag
1 Neemt verantwoordelijkheid voor de realisatie van de eigen doelstellingen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acteert proactief in opdrachtverwerving/ledenwerving/verkoop van eigen capaciteit ▪ neemt verantwoordelijkheid voor het resultaat binnen de eigen taak door voortgang te borgen/risico's te signaleren
2 Neemt (als teamlid) verantwoordelijkheid voor het teamresultaat.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acteert proactief (of bevordert dat) in opdrachtverwerving/ledenwerving/verkoop ▪ neemt verantwoordelijkheid voor het resultaat binnen het eigen team door voortgang te borgen/risico's te signaleren ▪ ziet mogelijkheden waar anderen deze niet herkennen ▪ blijft op de hoogte van ontwikkelingen in het relevante vakgebied
3 Neemt verantwoordelijkheid voor het resultaat van een project en/of organisatieproces. (Project met doorlooptijd > 6 maanden/omvang team < 10 medewerkers).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acteert proactief (of bevordert dat) in opdrachtverwerving/ledenwerving/verkoop ▪ neemt verantwoordelijkheid voor het resultaat binnen het eigen project door voortgang te borgen/risico's te signaleren ▪ gebruikt een extern netwerk om (business)mogelijkheden op te sporen ▪ ziet mogelijkheden waar anderen deze niet herkennen ▪ identificeert mogelijkheden met de grootste mogelijke potentiële opbrengst ▪ blijft op de hoogte van ontwikkelingen in het relevante vakgebied

<p>4 Neemt verantwoordelijkheid voor het resultaat van een groot project en/of (kleine) organisatie(deel). (Project met doorlooptijd > 6 maanden/omvang team/organisatiedeel > 50).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acteert proactief (of bevordert dat) in opdrachtverwerving/ledenwerving/verkoop ▪ gebruikt een extern netwerk om businessmogelijkheden op te sporen ▪ ziet mogelijkheden waar anderen deze niet herkennen ▪ moedigt ondernemend gedrag bij anderen aan en ondersteunt hen ▪ identificeert mogelijkheden met de grootst mogelijke potentiële opbrengst ▪ houdt klanten op de hoogte van de nieuwste producten en diensten ▪ blijft op de hoogte van ontwikkelingen in het relevante vak-/marktgebied ▪ streeft efficiëntie na
<p>5 Is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van het organisatieresultaat van een organisatie (minimaal 50 medewerkers).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acteert proactief (of bevordert dat) in opdrachtverwerving/ledenwerving/verkoop ▪ gebruikt een extern netwerk om businessmogelijkheden op te sporen ▪ ziet mogelijkheden waar anderen deze niet herkennen ▪ verbindt behoefte uit het ene gebied met oplossingen in een ander gebied op onverwachte wijze ▪ moedigt ondernemend gedrag bij anderen aan en ondersteunt hen ▪ identificeert mogelijkheden met de grootst mogelijke potentiële winstgevendheid (opbrengsten) ▪ houdt klanten op de hoogte van de nieuwste producten en diensten ▪ blijft op de hoogte van ontwikkelingen in het relevante vak-/marktgebied ▪ reconstrueert werkzaamheden om kostenbesparingen te bereiken
<p>6 Staat persoonlijk voor investering en resultaat op (grote) organisatieniveau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acteert proactief (of bevordert dat) in opdrachtverwerving/ledenwerving/verkoop ▪ gebruikt een extern netwerk om businessmogelijkheden op te sporen ▪ ziet mogelijkheden waar anderen deze niet herkennen ▪ verbindt behoefte uit het ene gebied met oplossingen in een ander gebied op onverwachte wijze ▪ moedigt ondernemend gedrag bij anderen aan en ondersteunt hen ▪ identificeert mogelijkheden met de grootst mogelijke potentiële winstgevendheid (opbrengsten) ▪ houdt klanten op de hoogte van de nieuwste producten en diensten ▪ blijft op de hoogte van ontwikkelingen in het relevante vak-/marktgebied ▪ reconstrueert werkzaamheden om kostenbesparingen te bereiken

8.2 Systematisch werken

Systematisch werken leidt tot het of een zo efficiënt mogelijk realiseren van een beoogd resultaat. Veiligheid is daarbij een belangrijk te beheersen aspect. In deze competentie ordenen we van eigen klus/niet gericht op veiligheid en/of omgeving via samenhangende inzet van mensen op basis van planning en veiligheidsprocedures naar samenhangende complexe inzet, ontwikkeling van (veiligheids)processen en de realisatie van het integrale risicomanagement.

Niveau	Gedrag
1 Gaat aan de slag zonder zich op randvoorwaarden en omgevingseffecten af te stemmen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ start zonder voorbereiding ▪ stopt/verplaatst werkzaamheden bij ontbrekende (hulp)middelen
2 Kijkt ter plekke welke werkaanpak/hulpmiddelen/instrumenten/gereedschappen noodzakelijk zijn.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organiseert ter plekke de eigen werkzaamheden ▪ regelt alsnog de benodigde hulpmiddelen
3 Werkt op basis van een voorbereide planning en borgt de (tijdige) beschikbaarheid van mensen en middelen en/of zet mensen en middelen adequaat samenhangend in.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plant de werkzaamheden zo efficiënt mogelijk ▪ stemt de planning af met betrokkenen. ▪ oriënteert zich op (potentiële) risico's ▪ is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving ▪ stuurt op resultaat
4 Werkt op basis van een met alle betrokkenen besproken voorbereide planning en borgt de (tijdige) beschikbaarheid van mensen en middelen en/of zet mensen en middelen adequaat samenhangend in op basis van de beschikbare kwaliteitsbenadering.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plant de werkzaamheden samen met het team ▪ past de kwaliteitsbenadering toe ▪ oriënteert zich op (potentiële) risico's ▪ streeft efficiëntie na ▪ stelt planning in afstemming met teamleden bij ▪ is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving
5 Initieert en coördineert de voor noodzakelijke samenhangende inzet van mensen en middelen, rekening houdend met het doelmatig realiseren van project- en/of organisatieresultaat en/of ontwikkelt processen/procedures voor kwaliteitsborging en/of coördineert zodanig dat duurzaamheid en organisatieresultaat zijn geborgd.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ontwikkelt een kwaliteitssysteem ▪ plant de werkzaamheden samen met het team in aansluiting op het kwaliteitssysteem ▪ stemt de planning af met betrokkenen. ▪ oriënteert zich op (potentiële) risico's ▪ is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving ▪ stuurt op duurzaamheid en organisatieresultaat
6 Is in staat tot het vervaardigen van een integrale risicoanalyse en het op basis daarvan vervaardigen van een integrale risicobesturingsaanpak (preventief/repressief) en/of ontwikkelt scenario's voor de (bestrijding van) risicodreiging en/of is in staat het integrale risicomanagement voor een organisatie/samenlevingsverband/evenement adequaat uit te voeren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plant de eigen werkzaamheden ▪ stemt de planning af met betrokkenen ▪ oriënteert zich op (potentiële) risico's ▪ stimuleert teamgenoten/collega's/ (keten)partners in het risicobewustzijn ▪ ontwikkelt samenhangende maatregelen ▪ is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving ▪ stuurt op duurzaamheid en organisatieresultaat

8.3 Veilig werken

Veiligheid is een belangrijk aspect. In deze competentie ordenen we van eigen klus/niet gericht op veiligheid en/of omgeving via samenhangende inzet van mensen op basis van planning en veiligheidsprocedures naar samenhangende complexe inzet, ontwikkeling van (veiligheids)processen en de realisatie van het integrale risicomanagement.

Niveau	Gedrag
1 Gaat aan de slag zonder zich op veiligheid te oriënteren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ werkt zonder aandacht voor veiligheid

2	Hanteert standaard veiligheidsregels zonder af te stemmen op de actuele situatie.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hanteert veiligheidsprocedures reactief/omdat het moet
3	Werkt op basis van een aanpak waarbij veiligheidsaspecten voor individu en werkplek/samenwerkings situatie proactief (dus ook bij wisselende omstandigheden) worden toegepast.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oriënteert zich op (potentiële) veiligheidsrisico's ▪ hanteert veiligheidsprocedures proactief ▪ stimuleert teamgenoten/collega's/(keten)partners in het proactief hanteren van veiligheidsmaatregelen/veiligheidsbewustzijn ▪ bewaakt doorlopend veiligheidsaspecten bij activiteiten ▪ is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving
4	Organiseert veilig werken door het creëren van veiligheidsbewustzijn en veiligheidsmaatregelen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oriënteert zich op (potentiële) risico's ▪ vervaardigt en hanteert veiligheidsprocedures proactief ▪ stimuleert teamgenoten/collega's/(keten)partners in het proactief hanteren van veiligheidsmaatregelen/veiligheidsbewustzijn ▪ ontwikkelt samenhangende veiligheidsmaatregelen ▪ is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving
5	Ontwikkelt processen/procedures voor veilig werken en/of coördineert de op veiligheid en/of continuïteit gerichte processen/procedures zodanig dat veiligheid, duurzaamheid en organisatieresultaat zijn geborgd.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ borgt planning van de veiligheidsaspecten ▪ stemt de planning af met betrokkenen ▪ oriënteert zich op (potentiële) risico's ▪ ontwikkelt veiligheidsprocedures proactief ▪ borgt dat teamgenoten/collega's/(keten)partners veiligheidsmaatregelen/veiligheidsbewustzijn proactief hanteren ▪ ontwikkelt samenhangende operationele veiligheidsmaatregelen op basis van scenario's ▪ is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving ▪ begeleidt adequate communicatie rondom veiligheid
6	Is in staat tot het vervaardigen van een integrale veiligheids-/risicoanalyse en het op basis daarvan vervaardigen van een integrale risicobesturingsaanpak (preventief/repressief) en/of ontwikkelt tactische scenario's voor de (bestrijding van) risicodreiging en/of is in staat het integrale risicomanagement voor een organisatie/samenlevingsverband/evenement adequaat uit te voeren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plant de eigen werkzaamheden ▪ stemt de planning af met betrokkenen ▪ oriënteert zich op (potentiële) risico's ▪ hanteert veiligheidsprocedures proactief ▪ borgt dat teamgenoten/collega's/(keten)partners veiligheidsmaatregelen/veiligheidsbewustzijn proactief hanteren ▪ ontwikkelt samenhangende veiligheidsmaatregelen op basis van tactische scenario's ▪ is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving ▪ ontwikkelt en borgt integrale communicatie rondom veiligheid

8.4 Drukbestendigheid

De mate waarin iemand drukbestendig is kan van belang zijn voor de rolvervulling, maar ook voor de keus van een individu om bepaalde rollen niet te – willen - vervullen. We creëren een ‘maatlat’ waaraan zowel organisatie als individu kunnen afmeten of de match tussen rol en individu de goede is. We gebruiken hier een schaal die begint bij bestand tegen normale werkdruk in stabiele omstandigheden (laag) tot bestand tegen hoge werkdruk in sterk wisselende omstandigheden (hoog).

Definitie:

- *Drukbestendig: Dit slaat op (werk)drukbestendig zijn en bestand zijn tegen druk van de omgeving.*

Niveau	Gedrag
1 Is in staat te functioneren met een normale werkdruk onder stabiele omstandigheden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ richt zich op de feiten ▪ reageert proactief om ordening aan te brengen (prioriteiten)
2 Is in staat te functioneren met een normale werkdruk onder wisselende omstandigheden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ richt zich op de feiten ▪ richt zich snel weer op acties na een teleurstelling of terugslag ▪ vindt alternatieven wanneer mensen, systemen of hulpmiddelen niet functioneren als verwacht of afgesproken ▪ kan besluiten nemen en reageert positief wanneer om beslissingen of actie wordt gevraagd ▪ blijft onder druk van tijd of werkbelasting effectief ▪ reageert proactief om ordening aan te brengen (prioriteiten) ▪ realiseert zich dat naarmate een rol meer overzicht vraagt meer rust noodzakelijk is
3 Is in staat te functioneren met een normale werkdruk onder sterk wisselende omstandigheden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ richt zich op de feiten ▪ richt zich snel weer op acties na een teleurstelling of terugslag ▪ vindt alternatieven wanneer mensen, systemen of hulpmiddelen niet functioneren als verwacht of afgesproken ▪ kan snel besluiten nemen en reageert positief wanneer om snelle beslissingen of actie wordt gevraagd ▪ blijft onder druk van tijd of werkbelasting effectief ▪ reageert proactief om ordening aan te brengen (prioriteiten) ▪ realiseert zich dat naarmate een rol meer overzicht vraagt meer rust noodzakelijk is ▪ kan 'doorgaan' ook onder (fysiek) moeilijke omstandigheden
4 Is in staat te functioneren met een hoge werkdruk onder stabiele omstandigheden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ richt zich op de feiten ▪ richt zich snel weer op acties na een teleurstelling of terugslag ▪ blijft uiterlijk kalm indien geconfronteerd met persoonlijke kritiek of boosheid ▪ kan besluiten nemen en reageert positief wanneer om beslissingen of actie wordt gevraagd ▪ blijft onder druk van tijd of werkbelasting effectief ▪ reageert proactief om ordening aan te brengen (prioriteiten) ▪ realiseert zich dat naarmate een rol meer overzicht vraagt meer rust noodzakelijk is

<p>5 Is in staat te functioneren met een hoge werkdruk en wisselende omstandigheden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ richt zich op de feiten ▪ richt zich snel weer op acties na een teleurstelling of terugslag ▪ blijft uiterlijk kalm indien geconfronteerd met persoonlijke kritiek of boosheid ▪ vindt alternatieven wanneer mensen, systemen of hulpmiddelen niet functioneren als verwacht of afgesproken ▪ vraagt naar feiten bij een persoonlijke aanval ▪ kan snel besluiten nemen en reageert positief wanneer om snelle beslissingen of actie wordt gevraagd ▪ blijft onder druk van tijd of werkbelasting (uiterlijk) kalm en effectief ▪ reageert proactief om ordening aan te brengen (prioriteiten) ▪ realiseert zich dat naarmate een rol meer overzicht vraagt meer rust noodzakelijk is
<p>6 Is in staat te functioneren met een hoge werkdruk en in sterk wisselende omstandigheden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ richt zich op de feiten ▪ richt zich snel weer op acties na een teleurstelling of terugslag ▪ blijft uiterlijk kalm indien geconfronteerd met persoonlijke kritiek of boosheid ▪ vindt alternatieven wanneer mensen, systemen of hulpmiddelen niet functioneren als verwacht of afgesproken ▪ vraagt naar feiten bij een persoonlijke aanval ▪ kan snel besluiten nemen en reageert positief wanneer om snelle beslissingen of actie wordt gevraagd ▪ blijft onder druk van tijd of werkbelasting (uiterlijk) kalm en effectief ▪ reageert proactief om ordening aan te brengen (prioriteiten) ▪ realiseert zich dat naarmate een rol meer overzicht vraagt meer rust noodzakelijk is ▪ kan 'doorgaan' ook onder (fysiek) moeilijke omstandigheden

8.5 Zelfsturend vermogen

In deze reeks is vastgelegd in welke mate een individuele mens om kan (en wil) gaan met de in het leven zich aandienende/opgedane ervaringen.

Voorbeelden:

- iemand voelt zich slachtoffer van omstandigheden als hij/zij gelooft dat alles wat hem of haar overkomt het gevolg is van externe omstandigheden waar hij/zij zelf niets aan kan doen.
- iemand laat zich af en toe overweldigen door externe omstandigheden als hij/zij in principe niet gelooft dat hij/zij altijd het slachtoffer is van externe omstandigheden maar dit door het beleven van sterke emoties vergeet en dan toch als slachtoffer handelt.

Niveau	Gedrag
1 Voelt zich meestal 'slachtoffer' van externe omstandigheden en kan niet relativeren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ontloopt verantwoordelijkheid ▪ ervaart feedback als persoonlijke aanval ▪ slecht nieuws wordt door hem/haar persoonlijk opgenomen ▪ legt 'schuld' buiten zichzelf/bij ander/bij omstandigheden
2 Voelt zich vaak 'slachtoffer' van externe omstandigheden en kan moeilijk relativeren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ervaart verantwoordelijkheid zwaar/als een belasting ▪ ervaart feedback regelmatig als persoonlijke aanval ▪ voelt zich snel 'niet serieus genomen' ▪ lijdt onder belemmerende omstandigheden
3 Laat zich vaak 'overweldigen' door de ontwikkelingen en kan dan minder gemakkelijk relativeren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft doorgaans gemaakte fouten toe, maar bedenkt allerlei verontschuldigen ▪ accepteert feedback moeilijk ▪ heeft last van belemmerende omstandigheden
4 Laat zich af en toe 'overweldigen' door de ontwikkelingen en kan dan minder gemakkelijk relativeren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft doorgaans gemaakte fouten toe. ▪ accepteert doorgaans ontwikkelingen en omstandigheden als gegeven 'om mee om te gaan' ▪ doet niet voorkomen op alles een antwoord te weten ▪ neemt lastige besluiten met grote tegenzin: bijvoorbeeld een voorstel afwijzen, een project stoppen, het personeelsaantal verminderen, enz. ▪ houdt zich meestal aan gemaakte afspraken (commitment) tot zaken zijn afgerond ▪ accepteert feedback ▪ concentreert zich op manieren om zaken een volgende keer beter te doen
5 Beschouwt zichzelf meestal als bron van de eigen ervaring en kan meestal goed relativeren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geeft gemaakte fouten toe ▪ accepteert ontwikkelingen en omstandigheden als gegeven 'om mee om te gaan' ▪ doet niet voorkomen op alles een antwoord te weten ▪ neemt ook lastige besluiten; bijvoorbeeld een voorstel afwijzen, een project stoppen, het personeelsaantal verminderen, enz. ▪ houdt zich aan gemaakte afspraken (commitment) tot zaken zijn afgerond ▪ bespreekt doorgaans de argumenten achter zijn/haar besluiten ▪ vraagt en accepteert feedback ▪ concentreert zich meestal op manieren om zaken een volgende keer beter te doen ▪ slecht nieuws wordt door hem/haar persoonlijk gegeven ▪ analyseert besluiten en acties waarmee hij/zij het niet eens is om achter de beweegredenen te komen

6 Beschouwt zichzelf altijd als bron van de eigen ervaring en kan goed relativeren.

- geeft gemaakte fouten toe
- accepteert ontwikkelingen en omstandigheden als gegeven 'om mee om te gaan'
- doet niet voorkomen op alles een antwoord te weten
- neemt ook lastige besluiten; bijvoorbeeld een voorstel afwijzen, een project stoppen, het personeelsaantal verminderen, enz.
- houdt zich aan gemaakte afspraken (commitment) tot zaken zijn afgerond
- bespreekt de argumenten achter zijn/haar besluiten en staat daar achter
- vraagt en accepteert feedback
- concentreert zich op manieren om zaken een volgende keer beter te doen
- slecht nieuws wordt door hem/haar persoonlijk gegeven
- analyseert besluiten en acties waarmee hij/zij het niet eens is om achter de beweegredenen te komen



Colofon

De systematiek *Persoonsgebonden competenties* is ontwikkeld door Orang-Orang bv ten behoeve van Scouting Academy.

© Orang-Orang bv

Eindredactie en vormgeving: Scouting Nederland

Scouting Nederland, Larikslaan 5, Postbus 210, 3830 AE Leusden, 033 – 496 09 11, www.scouting.nl