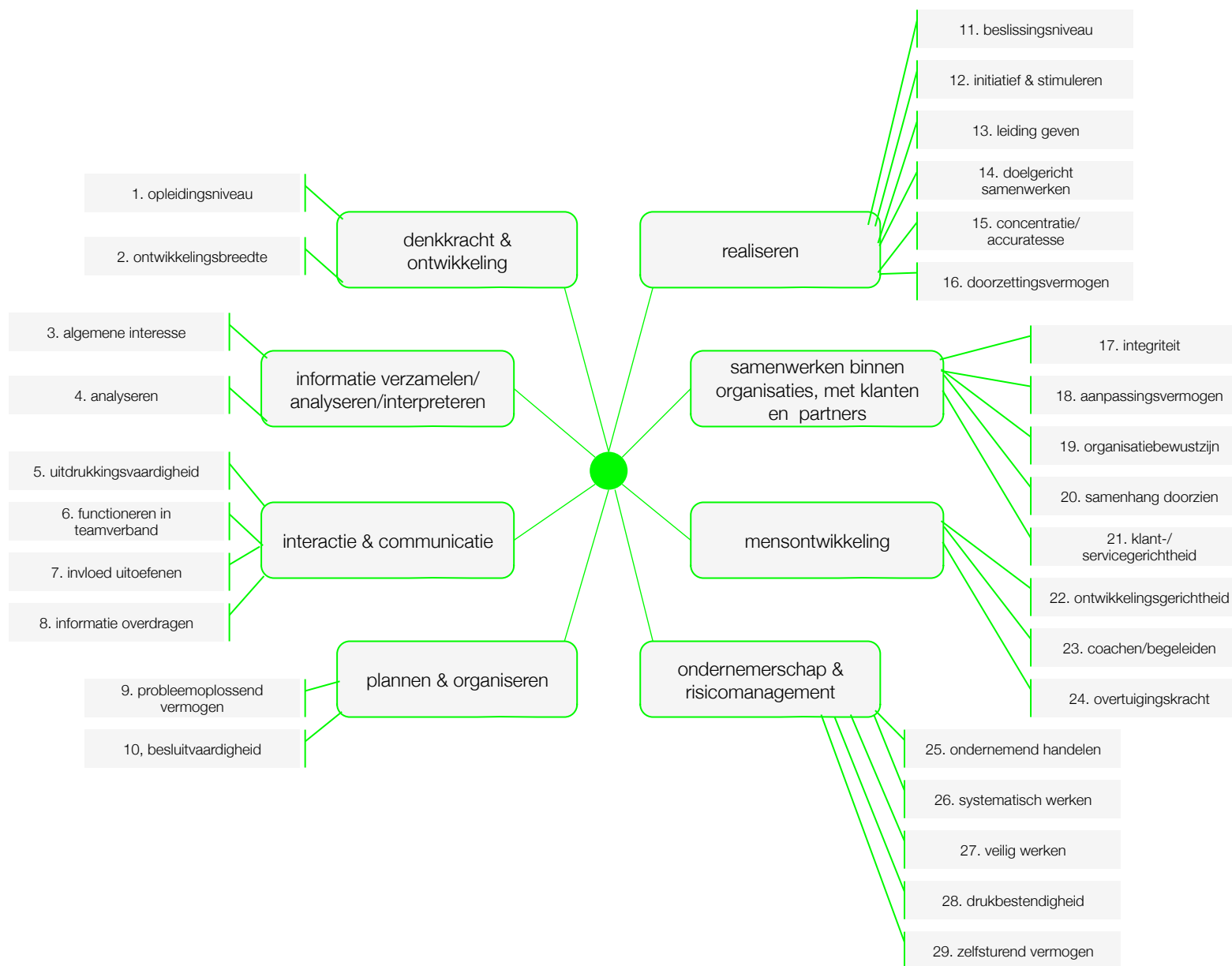


Persoonsgebonden competentie(s)



denkkracht & ontwikkeling

1. denkkracht

opleidingsniveau	<p>niveau 1 VMBO/ MAVO</p> <p>Een afgeronde opleiding op het beschreven 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.</p>	<p>niveau 2 MBO/ HAVO</p> <p>Een afgeronde opleiding op het beschreven 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.</p>	<p>niveau 3 VWO/HBO –academische niet afgerond</p> <p>Een opleiding op het beschreven 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.</p>	<p>niveau 4 HBO/ Academisch</p> <p>Een afgeronde opleiding op het beschreven 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.</p>	<p>niveau 5 additioneel I</p> <p>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</p>	<p>niveau 6 additioneel II</p> <p>Gepromoveerd zijn en/of een postdoctorale opleiding hebben afgerond (bijvoorbeeld extra masters / postdoc controllersopleiding) en/of doceren op master niveau/ post doc. niveau. en/of een aantoonbare prestatie hebben geleverd op post doc./ academisch niveau (bijvoorbeeld een boek geschreven).</p>
					<p>Relevant en substantiële postacademische vervolgopleidingen zijn opleidingen van minimaal 6 maanden, gegeven door bekende/ erkende onderwijsinstellingen.</p> <p>Geen vervangende werkervaring mogelijk.</p>	<p>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.</p> <p>Geen vervangende werkervaring mogelijk.</p>
	<p>Toelichting</p> <p>Wat wordt vastgelegd is het denk- en werkniveau. Er is een correlatie tussen het niveau van de gevolgde opleiding(en) en/of werkniveau en denkkracht. Bij de beschrijving van de competentie denkkracht 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 2 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 .</p>					

2. denkkraft

ontwikkelingsbreedte	<p>niveau 1</p> <p>Betrokkene beschikt over kennis & kunde (van theorie en toepassing) in één vakgebied en/of kennisinvalshoek</p> <p>en zet dit adequaat in binnen de activiteiten/werkzaamheden</p>	<p>niveau 2</p> <p>Betrokkene beschikt over kennis & kunde (van theorie en toepassing) in twee tot drie vakgebieden en/of kennis-invalshoeken.</p> <p>en zet dit adequaat in binnen de activiteiten/werkzaamheden</p>	<p>niveau 3</p> <p>Betrokkene beschikt over kennis (van theorie en toepassing) in twee tot drie vakgebieden en/of kennisinvalshoeken en</p> <p>is in staat voor twee van deze vakgebieden en/of kennisinvalshoeken deze kennis in samenhang toe te passen.</p>	<p>niveau 4</p> <p>Betrokkene beschikt over kennis (van theorie en toepassing) in drie vakgebieden en/of kennisinvalshoeken en</p> <p>is in staat voor al de vakgebieden en/of kennisinvalshoeken deze kennis toe te passen.</p>	<p>niveau 5</p> <p>Betrokkene beschikt over kennis (van theorie en toepassing) in meer dan drie vakgebieden en/of kennisinvalshoeken en</p> <p>is in staat voor drie van deze vakgebieden en/of kennisinvalshoeken deze kennis in samenhang toe te passen.</p>	<p>niveau 6</p> <p>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>
	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •past ervaringen uit voorgaande situaties systematisch toe in volgende •houdt zijn/haar vak bij door het lezen van de juiste tijdschriften en het volgen van bijeenkomsten 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •past ervaringen uit voorgaande situaties toe in volgende •bespreekt successen en fouten om te leren voor de toekomst •analyseert als dingen niet goed gingen •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 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •past ervaringen uit voorgaande situaties andere vakgebieden systematisch toe in volgende •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 dingen niet goed gingen •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 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •past ervaringen uit voorgaande situaties systematisch toe in volgende •combineert kennis en ervaringen •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 gingen •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 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •past ervaringen uit voorgaande situaties systematisch toe in volgende •integreert 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 gingen •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 	
	<p>Toelichting:</p> <p>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 toe passen.</p> <p>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 kennis invalshoeken zijn alleen in algemene termen te beschrijven aangezien ze per rol/functie sterk kunnen verschillen. Daarom zullen we hier een aantal voorbeelden geven.</p> <p>Voor verkopers betekent het kennen van meerdere verkoopmethoden niet dat hij/zij over meerdere kennisgebieden beschikt.</p> <p>Voor organisatieadviseurs en managers geldt bijvoorbeeld dat het niet gaat om het kennen van twee soorten marketing methodieken, maar om kennis gebieden zoals HRM, financiën, marketing, operationele besturing, organisatie etc.</p>					

informatie verzamelen/analyseren/
interpreteren

3. informatie verzamelen/analyseren/interpreteren

algemene interesse	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6
	Betrokkene is gericht op voor het werk en de thuissituatie relevante informatie en nauwelijks tot niet belangstellend op ander gebied.	Betrokkene heeft, binnen en buiten het werk, belangstelling voor één of meerdere onderwerpen.	Betrokkene beschikt over kennis van meerdere informatie- en/of interessegebieden/culturen en volgt de maatschappelijke ontwikkelingen via de media en houdt in zijn interacties/handelen rekening met de (effecten van) verschillen.	Betrokkene beschikt over een brede interesse voor het eigen en ander mans vakgebied(en)/culturen en is goed op de hoogte van actuele/maatschappelijke ontwikkelingen en past die kennis toe in zijn/haar analyse en handelen.	Betrokkene beschikt brede kennis van eigen en ander mans 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.	Betrokkene heeft een brede kennis van en belangstelling voor onderwerpen en aspecten van werk, (maatschappelijk) leven, culturen en cultuur en vormt een samenhangend (systeem) beeld van het verband tussen de diverse aspecten/ onderwerpen/ontwikkelingen en past die kennis toe in zijn/haar handelen.
		(Gedrags)voorbeelden: ➢ (een) sport ➢ muzieksoort	Voorbeelden media: ➢ websites ➢ kranten ➢ (actualiteiten)programma's ➢ lectuur/literatuur Gedrag: ▪ 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, met tijd, protocollen en (kleding)etiquette	Voorbeelden brede interesse: ➢ kunst (breed) ➢ (andere)levensovertuigingen/ culturen ➢ andere beroepen Gedrag: • is zich ervan bewust dat andere mensen, andere organisaties dingen op een andere manier doen; probeert dit te begrijpen i.p.v. te veroordelen ▪ onderhoudt relaties met mensen uit andere culturen en met andere gewoonten om ervan te kunnen leren	Systeemsamenhang organisatie: ➢ invloed handelen medewerkers op organisatieresultaat ➢ ketenrelatie van organisaties Gedrag: • 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.	Systeemsamenhang maatschappelijk: ➢ oorzaak en effect financiële crisis ➢ verband tussen paradigma's en gedrag Gedrag: ▪ 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
Toelichting: 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.						

4. informatie verzamelen/analyseren/interpreteren

analyseren	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6
	Betrokkene kan op basis van gegeven informatie hoofd- en bijzaken onderscheiden en eenvoudige oplossingen bedenken.	Betrokkene verzamelt/ordent/structureert informatie, maakt onderscheid tussen hoofd en bijzaken en bedenkt oplossingen.	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 bedacht.	Betrokkene analyseert verzamelde data/informatie. Betrokkene vervaardigt en toetst aannames/conclusies en brengt deze in een logisch/deduceerbare samenhang. Betrokkene formuleert oplossingsmogelijkheden en/of oplossingsrichtingen.	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 samenhangende haalbaarheids-analyse, rekening houdend met de relevante randvoorwaarden (middelen, doorlooptijd) en een risicoanalyse.	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 samenhangende haalbaarheidsanalyse, rekening houdend met de relevante randvoorwaarden (middelen, doorlooptijd) en een risico analyse. 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.
		<ul style="list-style-type: none"> > opdracht > spelprogramma <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toetst ▪ legt relevante verbanden ▪ komt met concrete oplossingsvoorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> > Draaiboeken activiteit > Implementatieplannen > Periodeplan spelprogramma > Logistieke planning <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toets kwaliteit ▪ legt relevante verbanden ▪ komt met concrete oplossingsvoorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> > Ondernemingsplan/ ruimtelijk ontwerp/-programma > (Deel)plan grote activiteit <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toets kwaliteit ▪ past ordeningsprincipes toe 	<p>Systeemsamenhang organisatie/-ontwikkel- en verander-programma's/ grote project(en):</p> <ul style="list-style-type: none"> > invloed scenario's op (organisatie)resultaat > ketenrelatie van organisaties > projectcomplexiteit(ontwerp/ realisatie groot > gebouw en/of systeem/alandelijke activiteit) > grote/complex verandering > programma's <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toets kwaliteit ▪ past toetsbare kwalitatieve en kwantitatieve analyses toe ▪ is zich bewust van (eigen) filters en denkramen (paradigma's) 	<p>Systeemsamenhang multi-invloeden omgeving (grote organisaties/ complexe netwerken):</p> <ul style="list-style-type: none"> > herstructurering bank > vernieuwing Scouting Nederland > complexe beleidsplannen <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ verzamelt zorgvuldig informatie en toets kwaliteit ▪ Toetst gebruikte kwalitatieve en kwantitatieve methodieken ▪ past systeem- en ketendenken toe ▪ is zich bewust van (eigen) filters en denkramen (paradigma's)
Toelichting:						
Deze competentie beschrijft het vermogen tot het verzamelen en ordenen van gegevens /data, het maken van informatie en het analyseren daarvan .						

interactie & communicatie

5. interactie & communicatie

uitdrukingsvaardigheid	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6
	Is in staat (be)doel(ingen) helder over te brengen in een mondelinge uitwisseling.	Kan (be)doel(ingen) en motief samenhangend en efficiënt overbrengen met behulp van een op de toehoorders/-schouwers afgestemde presentatie /instructie/ uitleg en kan een activiteit nabespreken. en is in staat effectief deel te nemen aan een (werk)overleg.	Kan (be) doel (ingen) en motief helder uiteenzetten in in een brief, email of instructie en/of presentatie en kan een verslag/ actiepuntenlijst van een teamoverleg /rapport van activiteit maken en is in staat in een adequaat commercieel gesprek en/of medewerkersgesprek te voeren en deel te nemen aan een overleg.	Kan (be)doel(ingen) en motief samenhangend en efficiënt overbrengen met behulp van een: -beleidstuk -onderzoekverslag -project- en/of ondernemingsplan en kan dit adequaat ondersteunen met media (internetsite en/of presentatie)	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.	Is in staat verschillende uitingen & interacties zodanig op elkaar afgestemd te doen beleven dat een totaalbeleving ontstaat.
	gesprek/telefoongesprek/chat	<ul style="list-style-type: none"> ➢ uitleg opdracht/spel/activiteit ➢ korte presentatie ➢ feed back geven en ontvangen <p>Gedrag:</p> <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 feed back adequaat • luistert effectief en gericht en reageert adequaat • spreekt vanuit het middenrif (krachtig en indringend stemgeluid) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ doelstellings-evaluatie- ➢ correctie-slecht nieuws <p>Gedrag in gesprek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • luistert effectief en gericht en reageert adequaat • drukt zich zowel uit in gevoelens als in feiten • geeft feed back op gedrag (positief of negatief) niet op de persoon • gebruikt een voor het te voeren gesprek van toepassing zijnde gespreksstructuur. <p>Gedrag schriftelijke communicatie/beeld:</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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ document en/of presentatie ➢ gericht op een individu of kleine groep (< 20 personen) <p>Gedrag:</p> <p>presentatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • spreekt duidelijk en hoorbaar; articuleert; heeft oogcontact ; maakt contact met de gesprekspartner/ het gehoor <p>document:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gebruikt een stijl en layout die effectief is 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ boek (bijvoorbeeld proefschrift), ➢ multimediapresentatie, film, ➢ dichtbundel <p>Gedrag</p> <p>lezing/toespraak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • controleert rustpunten om belangstelling en aandacht te houden • speelt in op 'het publiek' <p>document:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gebruikt een stijl en layout die effectief is 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ tentoonstelling ➢ inhoudelijk evenement <p>Gedrag:</p> <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
<p>Toelichting:</p> <p>In deze wordt vastgelegd in welke mate een individu in staat is effectief en efficiënt te interacteren/communiceren met individuen, – kleine- groepen(teams) tot een groot publiek.</p>						

6. interactie & communicatie

functioneren in teamverband	<p>niveau 1</p> <p>Communiqueert/participeert niet pro-actief in eigen stabiele werksituatie/het eigen team</p> <p>Communiqueert en participeert constructief (nog niet pro-actief) in eigen subgroep</p>	<p>niveau 2</p> <p>Communiqueert/participeert pro-actief en effectief in eigen stabiele werksituatie(team/groep).</p>	<p>niveau 3</p> <p>Communiqueert/participeert pro-actief en effectief in eigen werksituatie/team en communiqueert constructief (nog niet pro-actief) in meer complexe samenwerkingssituaties (interactie met/binnen meerdere teams/groepen)</p>	<p>niveau 4</p> <p>Communiqueert/participeert pro-actief en effectief in eigen stabiele werksituatie/team maar communiqueert pro-actief (doch soms beperkt effectief) in meer complexe samenwerkingssituaties (interactie met/binnen meerdere groepen).</p>	<p>niveau 5</p> <p>Communiqueert/participeert pro-actief en effectief in alle bestaande situaties en binnen alle bekende begrippenkaders.</p>	<p>niveau 6</p> <p>Communiqueert/participeert pro-actief en effectief in alle situaties, ook wanneer (acute/wisselende) nieuwe informatie en/of nieuwe (samen) werkingssituaties aan de orde zijn.</p>
	<p>Omvang/niveau Scouting: team/ subgroep</p>	<p>Omvang/niveau Scouting: team</p> <p>Gedrag:</p> <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>Omvang/niveau Scouting: team / groep</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • weet welke processen zich in het team/de groep afspeelen en houdt bij het sturen en structureren daar 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>Omvang/niveau Scouting: groep / regio / land</p> <p>Gedrag:</p> <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>Omvang/niveau Scouting: groep / regio / land</p> <p>Gedrag:</p> <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>Omvang/niveau Scouting: groep / regio / land</p> <p>Gedrag:</p> <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
	<p>Toelichting:</p> <p>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 pro-actief en niet effectief binnen bestaande situaties en begrippen kaders (laag) tot pro-actief en effectief binnen alle mogelijke situaties en begrippenkaders (hoog).</p>					

7. interactie & communicatie

i n v l o e d u i t o e f e n e n	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6
	Werkt samen zonder actief te beïnvloeden.	Werkt samen en kan in directe persoonlijke (werk)omgeving overeenstemming bereiken wanneer de belangen beperkt verschillen.	Werkt samen en kan in directe persoonlijke (werk)omgeving overeenstemming bereiken wanneer de belangen aanzienlijk verschillen.	Kan overeenstemming realiseren wanneer belangen beperkt verschillen binnen en buiten de directe persoonlijke (werk) omgeving .	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 .	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.
		Gedrag: <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 	Gedrag: <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)erkend belangenverschillen en (onder)handelt respectvol 	Gedrag: <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)erkend belangenverschillen en (onder)handelt respectvol 	Gedrag: <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 en 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)erkend belangenverschillen en onderhandelt respectvol met zicht op het wederzijds belang 	Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> creëert een visie als inhoudelijke basis voor gezamenlijke uitkomst houdt individuen en 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/stellen/ macht in te zetten bij een ongewenste ontwikkeling gebruikt op zorgvuldige wijze uiteenlopende informatiebronnen en reconstrueert gebeurtenissen - logisch en accuraat (ond)erkend belangenverschillen en onderhandelt respectvol met zicht op het wederzijds en collectief belang
	Toelichting: 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 <i>Directe persoonlijke werkomgeving:</i> De groep van mensen waarmee gewerkt wordt en die relationeel niet ontweken kunnen worden. <i>Beperkte belangenverschillen:</i> Verschillen tussen partijen over resources / ideeën / ideologieën waarbij door herschikking alle betrokken partijen volledig kunnen worden bevredigd. <i>Aanzienlijke belangen verschillen:</i> Verschillen tussen partijen over resources / ideeën / ideologieën waarbij door herschikking niet alle betrokken partijen volledig kunnen worden bevredigd. Sommige betrokken partijen zullen moeten inleveren. <i>Grote belangen verschillen:</i> 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. <i>Partij:</i> Een of meerdere personen met het zelfde belang.					

8. interactie & communicatie

i n f o r m a t i e o v e r d r a g e n	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6
	Kan een eenvoudige beïnvloedende interactie/ boodschap effectief overbrengen	Kan een beïnvloedende interactie/ boodschap bestaande uit beeld & tekst/of geluid inhoud- en vormgeven, gestructureerd toegankelijk maken en (doen) realiseren	Kan (samenhangende) uitingen zodanig inhoud en vormgeven dat de boodschap(en) eenduidig worden ervaren	Kan communicatie met een doelgroep plannen en (doen) realiseren waardoor de communicatie met een doelgroep effectief en efficiënt wordt vormgegeven/ gerealiseerd.	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.	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.
	<ul style="list-style-type: none"> • basis-persoonlijke internetpagina • winkelbebording • brief/email <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestructureerd communiceren • aansluiten op informatieverwerkingscapaciteit doelgroep 	<ul style="list-style-type: none"> • brochure/internetsite • basishuisstijl (kaartjes, briefpapier etc.) <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestructureerd communiceren • aansluiten op informatieverwerkingscapaciteit doelgroep 	<ul style="list-style-type: none"> • verschillende communicatie-uitingen als website, bladen, point of sales, bewegwijzering • complexe huisstijl (branding) • belevingscommunicatie <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestructureerd communiceren • aansluiten op informatieverwerkingscapaciteit doelgroep 	<ul style="list-style-type: none"> • een-/ enkelvoudig communicatieplan <p>Gedrag:</p> <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 	<ul style="list-style-type: none"> • communicatieplan op basis strategie en tactiek proces & procedures <p>Gedrag:</p> <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 / gelijkvormigingericht 	<p>Voorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • complexe communicatieplanning • intensieve besturing <p>Gedrag:</p> <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
Toelichting:						
<p>In deze 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.</p> <p>Niveau 4 t/m 6 beschrijven het vermogen planmatig, samenhangend, consequent en congruent om te gaan met het fenomeen communicatie.</p>						

plannen & organiseren

9. plannen & organiseren

probleemoplossend vermogen	niveau 1 Heeft één duidelijke aanpak nodig, raakt in verwarring door de beschikbaarheid van meerdere alternatieve aanpakken.	niveau 2 Kiest bij de beschikbaarheid van meerdere alternatieve aanpakken steeds de gemakkelijkste of de eerste aanpak.	niveau 3 Onderzoekt de mogelijkheid van en maakt een keuze uit meerdere beschikbare aanpakken en/of draagt bij aan het bedenken van een alternatief.	niveau 4 Onderzoekt en maakt meestal de beste keuze uit meerdere beschikbare aanpakken en/of bedenkt een alternatief.	niveau 5 Is gericht op en in staat verbeteringen te bedenken t.o.v. reeds bekende werkwijzen/ aanpakken (innovatie)	niveau 6 Bedenkt nieuwe oplossingen/ concepten en/of producten/ diensten.
		Gedrag: Flexibiliteit <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 gewoonten veranderen verandert van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt 	Gedrag: Creativiteit <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 Flexibiliteit <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 gewoonten veranderen suggereert verandering van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt 	Gedrag: Creativiteit <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?' i.p.v. '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 Flexibiliteit <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 gewoonten veranderen verandert van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt reageert op weerstand 	Gedrag: Creativiteit <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?' i.p.v. '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 Flexibiliteit <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 gewoonten veranderen verandert van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt reageert adequaat op weerstand 	Gedrag: Creativiteit <ul style="list-style-type: none"> bedenkt nieuwe oplossingen/ concepten /strategiën kijkt vanuit verschillende kanten naar problemen / situaties ziet mogelijkheden waar anderen ze niet (meer) zien begint met 'wat is nodig?' i.p.v. 'wat is er?' of 'wat is mogelijk?' denkt buiten de bestaande kaders brainstormt regelmatig diagrammen, tekeningen, imaginaties vindt wegen om wat al effectief/ efficiënt is toch nog te verbeteren Flexibiliteit <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 gewoonten veranderen verandert van aanpak als de eerdere ineffectief blijkt reageert adequaat op weerstand
	Toelichting:					
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.						

10. plannen & organiseren

o p s t i t i v e r b e r j p i b y e i p	<p>niveau 1 Kan de planning van het eigen team vertalen naar een persoonlijke werkplanning en realisatie.</p>	<p>niveau 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>	<p>niveau 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>	<p>niveau 4 Kan effectief afgestemd een (oplossings) concept voor meerdere samenhangende organisatie-processen implementeren en/of kan een strategie en/of ontwikkelingsconcept voor een organisatie deel 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>	<p>niveau 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>	<p>niveau 6 Kan markt- en organisatieomstandigheden effectief afgestemd vertalen in een strategie- en/of ontwikkelingsconcept voor een (grote) organisatie> 150 medewerkers.</p>
	<p>Scouting: individu Algemeen: individu Gedrag: •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>	<p>Scouting: team Algemeen: team Gedrag: •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>	<p>Scouting: team/groep/kleine activiteit Algemeen: kleine organisatie Gedrag: •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>	<p>Scouting: regio/middelgrote activiteit Algemeen: afdeling/ kleine organisatie Gedrag: •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 & 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)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 de voortgang en stuurt bij</p>	<p>Scouting: landelijke processen/ grote activiteiten Algemeen: middelgrote organisatie Gedrag: •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)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</p>	<p>Scouting: landelijk beleidsontwikkend/ bepalend Algemeen: grote(re) organisatie Gedrag: •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</p>
<p>Toelichting: Met deze reeks wordt in kaart gebracht 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.</p>						
<p>Definities: Organisatie deel: is een afdeling of maximaal een afzonderlijke divisie of werkmatschappij Grote organisatie: is een organisatie die bestaat uit meerdere werkmatschappijen en/of divisies</p>						

realiseren

11. realiseren/leiden en beslissen

beslissingsniveau	<p>niveau 1 Is in staat besluiten te nemen ten aanzien van de (realisatie van) eigen werkzaamheden.</p>	<p>niveau 2 Is in staat besluiten te nemen ten aanzien van de uitvoering van de operatie, rekening houdend met mensen en capaciteit</p>	<p>niveau 3 Is in staat besluiten te nemen ten aanzien van de organisatie van de operatie, daarbij financiële en HR randvoorwaarden worden meegenomen.</p>	<p>niveau 4 Is in staat besluiten te nemen ten 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>	<p>niveau 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>	<p>niveau 6 Is in staat besluiten te nemen met een bepalende impact voor een (grote) organisatie.</p>
	<p>Scouting: individu Algemeen: individu Gedrag: • neemt besluiten als het nodig is i.p.v. als het OK voelt • neemt besluiten met voldoende i.p.v. met volledige informatie • reageert snel in kritieke situaties • weegt persoonlijke risico's af</p>	<p>Scouting: team Algemeen: team Gedrag: • neemt besluiten als het nodig is i.p.v. als het OK voelt • neemt besluiten met voldoende i.p.v. 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>	<p>Scouting: team/groep/kleine activiteit Algemeen: kleine organisatie Gedrag: • neemt besluiten als het nodig is i.p.v. als het OK voelt • neemt besluiten met voldoende i.p.v. 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>	<p>Scouting: regio/middelgrote activiteit Algemeen: afdeling/ kleine organisatie Gedrag: • neemt besluiten als het nodig is i.p.v. als het OK voelt • neemt besluiten met voldoende i.p.v. 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>	<p>Scouting: landelijke processen/ grote activiteiten Algemeen: middelgrote organisatie Gedrag: • neemt besluiten als het nodig is i.p.v. als het OK voelt • neemt besluiten met voldoende i.p.v. 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>	<p>Scouting: landelijk integraal beleidsontwikkelen/bepalend Algemeen: grote(re) organisatie Gedrag: • neemt besluiten als het nodig is i.p.v. als het OK voelt • neemt besluiten met voldoende i.p.v. 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>
	<p>Toelichting: 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.</p> <p>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 organisatieleden.</p>					

12. realiseren/leiden en beslissen

i n i t i e r s t i m u l e r e n	<p>niveau 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>	<p>niveau 2 Neemt initiatief om 'dingen aan te pakken' in de directe (samen) werksituatie.</p>	<p>niveau 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>	<p>niveau 4 Pakt vragen/ problemen in de eigen samenwerkingsituatie/ verantwoordelijkheidssfeer aan, en inspireert anderen en bewerkstelligt pro-actief een oplossing en neemt initiatief voor de aanpak van vraagstukken/problemen/kansen (ook) buiten het eigen team maar binnen de eigen organisatie</p>	<p>niveau 5 Benoemt pro-actief vraagstukken / problemen/ kansen buiten de eigen directe invloedssfeer en onderneemt zelfstandig actie / inspireert anderen om te komen tot een (weg naar) een oplossing</p>	<p>niveau 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>
	<p>Scouting: team Organisatie: team</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • benoemt problemen 	<p>Scouting: team Organisatie: team</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • benoemt problemen • neemt actie voordat dit gevraagd is/ komt als eerste 'in beweging' 	<p>Scouting: team Organisatie: team</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • probeert eerst zelf problemen/ knelpunten op te lossen voordat anderen worden gevraagd om ondersteuning • denkt vooruit, bereid oplossingsgerichte acties voor • betreft en motiveert anderen bij het realiseren van oplossingen • geeft eigen grenzen aan 	<p>Scouting: groep Organisatie: team</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • denkt vooruit, bereid oplossingsgerichte acties voor • betreft en motiveert anderen bij het realiseren van oplossingen • geeft eigen grenzen aan • is pro-actief, benut kansen 	<p>Scouting: regio Organisatie: divisie/ kleine(re) organisatie</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • neemt verantwoordelijk een probleem/vraagstuk te agenderen binnen een grotere samenhang • denkt vooruit, bereid 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>Scouting: land Organisatie: (deel)grote organisatie/ markt</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • neemt verantwoordelijk een probleem/vraagstuk te agenderen binnen een grotere samenhang • denkt vooruit, bereid 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
	<p>Toelichting:</p> <p>Wat wordt bedoeld is de mate waarin iemand bereid en/of in staat is dingen aan te pakken/ aan de orde te stellen</p> <p>Definities:</p> <p>'Initiatief' kan gekoppeld zijn aan 'leiderschap'. 'Initiatief zorgt ervoor dat ideeën / dingen / processen gebeuren, waarbij wel of niet mensen betrokken zijn. Bij 'leiderschap' ligt de nadruk op het motiveren en sturen van mensen om een doel te bereiken.</p> <p>Iemand die 'leiderschap' toont gebruikt daarbij ongetwijfeld het gedrag 'initiatief'. Omgekeerd is het niet zo dat initiatiefrijke gedrag ook effectief leiderschap is.</p>					

13. realiseren / leiden en beslissen

I E I P I U G G E V E N	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6
	Geeft richting aan de realisatie van opdracht en/of persoonlijke doelen	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.	Geeft richting aan anderen door het stellen van prioriteiten en doelen en het maken van resultaatafspraken.	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).	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.	Stimuleert en inspireert anderen door het uitdragen van visie/beleid/overtuigingen en stuurt hun denken handelen in en vanuit dat perspectief. Houd daarbij rekening met achtergronden/overtuigingen, competenties en motivatie van medewerkers/ betrokkenen.
	Scouting: persoonlijk Organisatie:persoonlijk Gedrag: • neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de eigen taak/ doelstelling	Scouting: team Organisatie: team Gedrag: • neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de teamtaak/ doelstelling • hanteert leiderschapsstijlen	Scouting: groep Organisatie:team Gedrag: • neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de taak/doelstelling van het organisatiedeel • hanteert leiderschapsstijlen • stelt haalbare doelen en prioriteiten • legt afspraken vast	Scouting: groep/regio/project Organisatie: afdeling Gedrag: • 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	Scouting: regio/land Organisatie:divisie Gedrag: • neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de organisatietaak/ doelstelling • ondersteunt leidinggevenden in hun rol • hanteert leiderschapsstijlen • stimuleert vanuit de organisatievisie/ het beleid	Scouting: persoonlijk Organisatie:persoonlijk Gedrag: • 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
	Toelichting: We beschrijven het gewenste effect van leiderschapsgedrag in relatie tot de omvang van de organisatie en de verantwoordelijkheid voor hetgeen moet worden gerealiseerd.					

14. realiseren

doelgerichte samenwerken	niveau 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.	niveau 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.	niveau 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.	niveau 4 Realiseert doelen van zich zelf en de groep en bevordert een sociaal klimaat met een groep <30 personen.	niveau 5 Realiseert doelen van zich zelf en de groep en bevordert een sociaal klimaat met een groep >30 en < 200 personen	niveau 6 Realiseert doelen van zich zelf en de groep en bevordert een sociaal klimaat met een groep > 200 personen.
	Scouting: team Gedrag: <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 	Scouting: team Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> • neemt deel opbouwende • 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 feed back/ een open sfeer • toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander • creëert plezier/ gezamenlijkheid Hier draag je bij aan het sociaal klimaat binnen een team/groep.	Scouting: team Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> • 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 er niet mee eens is • laat zich niet ontmoedigen als er hindernissen opdoemen • ondersteunt heldere communicatie en feed back/ een open sfeer • toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander • creëert plezier/ gezamenlijkheid 	Scouting: groep/project Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> • systematiseert routinewerk (tijd te krijgen voor belangrijke 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 er niet mee eens is • laat zich niet ontmoedigen als er hindernissen opdoemen • ondersteunt heldere communicatie en feed back/ een open sfeer • toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander • creëert plezier/ gezamenlijkheid Hier beïnvloed je, vanuit je verantwoordelijkheid (sbesef), actief het sociaal klimaat binnen een groep	Scouting: regio / land/middelgroot project <ul style="list-style-type: none"> • 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 er niet mee eens is • laat zich niet ontmoedigen als er hindernissen opdoemen • ondersteunt heldere communicatie en feed back/ een open sfeer • toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander • creëert plezier/ gezamenlijkheid 	Scouting: regio / land/ groot project Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> • systematiseert routinewerk om tijd te krijgen voor belangrijker 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 er niet mee eens is • laat zich niet ontmoedigen als er hindernissen opdoemen • ondersteunt heldere communicatie en feed back/ een open sfeer • toont aandacht voor het werk en de persoon van de ander • creëert plezier/ gezamenlijkheid
	Toelichting: Wat wij hier vastleggen is de mate van realisatie van persoonlijke, team en/of organisatiedoelen wordt bewerkstelligd. Wij gebruiken een schaal die loopt van een deel van de eigen doelen zonder rekening te houden met een sociaal klimaat van de omgeving (laag) tot realiseert alle doelen van zichzelf en een groep van meer dan 200 personen en het bevorderen van het sociale klimaat van deze groep (hoog).					

15. realiseren

concentratie & accuratesse	niveau 1 Is van nature niet accuraat en heeft moeite met het concentreren op een (deel)taak. Vertoont in de taakuitvoering een verminderde accuratesse.	niveau 2 Heeft enige moeite met het concentreren op een (deel)taak. Vertoont in de taakuitvoering af en toe een verminderde accuratesse.	niveau 3 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.	niveau 4 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.	niveau 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).	niveau 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.
		Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> controleert het werk zorgvuldig leest 'de kleine lettertjes' verzamelt relevante data om te voorkomen dat zaken ontbreken 	Gedrag: <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 	Gedrag: <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 	Gedrag: <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 	Gedrag: <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
	Uitleg: Wat wordt geduid is een onderdeel van de competentie gerichtheid, 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.						

16. realiseren

o o o r z e t t i n g s v e r m o g e n	niveau 1 Realiseert een taak onder normale omstandigheden en zonder omgevingsweerstand	niveau 2 Realiseert een taak onder belemmerende (persoonlijke en/of omgevings-) omstandigheden	niveau 3 Realiseert een taak ondanks ernstig belemmerende (persoonlijke en/of omgevings) omstandigheden	niveau 4 Realiseert een teamresultaat wanneer omgevings-, team- en/of persoonlijke omstandigheden licht belemmeren	niveau 5 Realiseert een team- en organisatieresultaat voor een grotere organisatie onder moeilijke/belemmerende omgevings-, team- en/of persoonlijke omstandigheden	niveau 6 Realiseert een resultaat met een grote organisatie onder grote in- en/of externe druk
	Scouting: persoonlijk Algemeen: persoonlijk Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> • neemt verantwoordelijkheid voor eigen taak • benoemt problemen/weerstand maar gaat daar niet zelfstandig mee om 	Scouting: persoonlijk Algemeen: persoonlijk Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> • neemt verantwoordelijkheid voor eigen taak • onderkent problemen/weerstand/fysieke-/omgevings belemmeringen en gaat daar zelfstandig mee om • onderkent eigen emotionele weerstand en kan die benoemen 	Scouting:persoonlijk Algemeen:persoonlijk Gedrag <ul style="list-style-type: none"> • neemt verantwoordelijkheid voor eigen taak • onderkent (ernstige) problemen/weerstand/ fysieke-/omgevings belemmeringen en volhardt desondanks • onderkent eigen emotionele weerstand en kan die benoemen en ermee omgaan 	Scouting:team/groep/project Algemeen: team/afdeling Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> • zorgt ervoor dat iedereen elkaars verantwoordelijkheden begrijpt • onderkent problemen/weerstand/fysieke-/omgevings-/ belemmeringen 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 	Scouting: groep/regio/project Algemeen: afdeling/project (middelgroot) Gedrag: <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 	Scouting: land/groot project Algemeen: divisie/organisatie Gedrag: <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
<p style="text-align: center;">Toelichting:</p> <p>In deze reeks beschrijven we het doorzettingsvermogen van een individu. Daarbij combineren we de mate van volharding met de mate waarin omstandigheden en/of (werk)omgeving 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</p>						

samenwerken

binnen organisaties, met klanten & partners

17. samenwerken binnen organisaties, met klanten & partners

	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6
	<p>Zoekt (en/of overschrijdt) de grens van (wettelijke) de norm ten eigen bate</p> <p>en/of</p> <p>verspreidt/benut informatie met de bedoeling of het effect: de positie/het imago van een ander/de organisatie te beschadigen</p>	<p>Zoekt de grens van de (wettelijke) norm ten bate van de organisatie</p> <p>en/of</p> <p>is zich onvoldoende bewust van de vertrouwelijkheid/kwetsbaarheid van informatie</p>	<p>Hanteert de grens van (wettelijke) normen in denken en handelen en weerstaat, onder omstandigheden, verleidingen die de integriteit bedreigen</p> <p>en/of</p> <p>is zich bewust van de vertrouwelijkheid van (persoonlijke of organisatie) informatie en handelt daarna</p>	<p>Onderzoekt de mogelijkheid (hogere) normen te hanteren om waarde te creëren en handelt daarna.</p> <p>en/of</p> <p>hanteert een bewuste vertrouwelijkheid door afspraken te maken over de mate van vertrouwelijkheid van (persoonlijke of organisatie)informatie</p>	<p>Hanteert in- en expliciete waarden en zicht op wederzijds belang als uitgangspunt in denken en handelen</p> <p>en/of</p> <p>hanteert een bewuste vertrouwelijkheid door afspraken te maken over de mate van vertrouwelijkheid van (persoonlijke of organisatie)informatie</p> <p>en/of</p> <p>spreekt met anderen/spreekt anderen aan op het hanteren van de gewenste vertrouwelijkheid/zorgvuldigheid</p>	<p>Creëert een cultuur van waarden en het hanteren van het belang van stakeholders (met richtlijnen) en bevordert daarmee duurzaam waarde, welzijn en welbevinden</p> <p>en/of</p> <p>hanteert een bewuste vertrouwelijkheid door afspraken te maken over de mate van vertrouwelijkheid van (persoonlijke of organisatie) informatie</p> <p>en/of</p> <p>spreekt met anderen over/spreekt anderen aan op het hanteren van de gewenste vertrouwelijkheid/zorgvuldigheid</p>
	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Neemt het 'niet zo nauw' met regels en afspraken •Handelt ten eigen bate •Gaaf, bewust of onbewust, niet integer om met informatie door roddelen/ geruchtenverspreiding etc. •Weet niet wanneer zijn/haar 'mond te houden' •Speelt 'spelletjes' 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Hanteert (wettelijke) grenzen/kaders/gedragsregels maar probeert ten bate van eigen organisatie •Gaaf onbewust niet integer om met informatie door roddelen/ geruchtenverspreiding etc. •Weet niet wanneer zijn/haar 'mond te houden' 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Hanteert (wettelijke) 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 	<p>Gedrag:</p> <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>Gedrag:</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>Gedrag:</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
	<p>Toelichting:</p> <p>De gerichtheid op het creëren van waarde op basis van opgelegde, aanvaarde en/of gecreëerde normen is onderwerp van deze competentie.</p> <p>Definities:</p> <p>Norm: wet, regel, fatsoensregel, ethisch kader</p> <p>Waarde: een uitgangspunt of perspectief dat gericht is op 'het goede' en/of de duurzame positieve effecten van (inter)acteren</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>					

18. samenwerken binnen organisaties, met klanten & partners

aanpassingsvermogen	<p>niveau 1</p> <p>Functioneert zonder zich (bewust en/of onbewust) te conformeren aan de normen en waarden/ overtuigingen/ cultuur binnen de organisatie</p> <p>en/of</p> <p>verzet zich op negatief kritische wijze tegen een deel van de normen en waarden/ overtuigingen/ cultuur.</p>	<p>niveau 2</p> <p>Sluit zich deels en/of met (ervaarbare) weerstand aan bij de normen & waarden/ overtuigingen/ cultuur van de organisatie.</p>	<p>niveau 3</p> <p>Sluit zich aan bij de normen & waarden/ overtuigingen/ cultuur van de organisatie.</p>	<p>niveau 4</p> <p>Is bereid en in staat pro-actief op basis van de normen & waarden/ overtuigingen/ cultuur van de organisatie te handelen</p> <p>en/of</p> <p>levert waar relevant op positief kritische wijze feedback op normen & waarden/ overtuigingen / cultuur.</p>	<p>niveau 5</p> <p>Is bereid en in staat de normen & waarden/ overtuigingen/ cultuur van de organisatie bewust (uit te) dragen</p> <p>en</p> <p>uit te dragen door middel van persoonlijk voorbeeldgedrag.</p>	<p>niveau 6</p> <p>Is in staat en bereid normen & waarden/ overtuigingen/ cultuur voor een organisatie bewust (mede) te ontwikkelen</p> <p>en</p> <p>beïnvloedt anderen door zowel persoonlijk voorbeeldgedrag als uitingen met betrekking tot de ontwikkelingen, beleving en/of naleving van normen & waarden/ overtuigingen/ cultuur van de organisatie</p>
	<p>Gedrag:</p> <p>Aanpassingsvermogen</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>Gedrag:</p> <p>Aanpassingsvermogen</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 <p>Omgevingsbewustzijn</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 	<p>Gedrag:</p> <p>Aanpassingsvermogen</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>Omgevingsbewustzijn</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 	<p>Gedrag:</p> <p>Aanpassingsvermogen</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 •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>Omgevingsbewustzijn</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>Gedrag:</p> <p>Aanpassingsvermogen</p> <ul style="list-style-type: none"> •reageert snel en adequaat op veranderingen, nieuwe ideeën •draagt veranderingen uit •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 •laat door middel van zijn/haar gedrag zien de gangbare organisatienormen/-waarden te steunen <p>Omgevingsbewustzijn</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>Gedrag:</p> <p>Aanpassingsvermogen</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>Omgevingsbewustzijn</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
	<p>Toelichting:</p> <p>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.</p>					

19. samenwerken binnen organisaties, met klanten & partners

o r g a n i s a t i e b e w e s t u n s t z i j n	niveau 1 Heeft op deelaspecten moeite zich effectief af te stemmen op organisatie en collega's en creëert daarmee af en toe sociaal/communicatieve belemmeringen.	niveau 2 Is in staat zich effectief af te stemmen op organisatie en collega's en creëert geen sociaal communicatieve belemmeringen.	niveau 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.	niveau 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: - sociaal effectief functioneren; - behoeftes(van de medewerkers/ de organisatie) onderkennen.	niveau 5 Is in staat om (in een relatief korte tijdspanne) een samenhangend beeld te hebben van: • 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	niveau 6 Is in staat om (in een relatief korte tijdspanne) een samenhangend beeld te hebben van: - de formele en informele structurering van organisatie en het proces(verloop); - de diverse actoren (vanuit zowel het perspectief van (groeps)rollen als persoonlijke groei/ maturiteit/ persoonlijke beweegredenen); - de normen en waarden/ overtuigingen/ cultuur; in een organisatie(deel) met meer dan 200 medewerkers
	Gedrag: • communiceert regelmatig onhandig en/of onduidelijk over werk en/of eigen behoeften • komt op voor eigen belangen zonder aandacht voor de ander	Gedrag: • 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 feed back om het eigen te verbeteren	Gedrag: • 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 feed back om het eigen en teamhandelen te verbeteren	Gedrag: • 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 feed back om het eigen en teamhandelen te verbeteren	Gedrag: • herkent snel structuren en interactiepatronen (weet hoe de hazenlopen) • 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 deel in lijn zijn met die van de organisatie en zijn afgestemd op de omgeving • benut feed back om het eigen en organisatiehandelen te verbeteren	Gedrag: • herkent snel structuren en interactiepatronen (weet hoe de hazenlopen) • 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 feed back om het eigen en organisatiehandelen te verbeteren
	Toelichting: Organisatie- en omgevingsbewustzijn heeft te maken met de vaardigheid om de de totale gestalt 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.					

20. samenwerken binnen organisaties, met klanten & partners

samenhang doorzien	<p>niveau 1</p> <p>Overziet de samenhang van de eigen werkzaamheden.</p> <p>(en handelt vanuit dat overzicht)</p>	<p>niveau 2</p> <p>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</p> <p>(en handelt vanuit dat inzicht)</p>	<p>niveau 3</p> <p>(Over)ziet de samenhang tussen eigen -/teamwerkzaamheden en hetgeen bij de klant gebeurt/hetgeen in de (natuurlijke)omgeving gebeurt.</p> <p>(en handelt vanuit dat overzicht)</p>	<p>niveau 4</p> <p>Ziet de samenhang tussen verschillende organisatiedelen- en / of processen en/of begrijpt de impact van eigen handelen op de (natuurlijke)omgeving</p> <p>(en stuurt vanuit dat overzicht)</p>	<p>niveau 5</p> <p>Ziet en begrijpt de samenhang tussen diverse onderdelen en processen in een keten/ markt/ organisatie</p> <p>(en stuurt vanuit dat keteninzicht)</p>	<p>niveau 6</p> <p>(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</p> <p>(en (be)stuurt vanuit dat keten in-/ overzicht)</p>
	<p>Gedrag:</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>Gedrag:</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>Gedrag:</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 daarna 	<p>Gedrag:</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>Gedrag:</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>Gedrag:</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(n) • 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
	<p>Toelichting:</p> <p>In deze reeks is de mate waarin iemand zich bewust is van/ gericht is op ' de samenhang der dingen' in een keten beschreven.</p>					

21. samenwerken binnen organisaties, met klanten & partners

klant-/ servicegerichtheid	<p>niveau 1</p> <p>Vervult op sociaal/ communicatief effectieve wijze zijn taak/ rol maar is daarbij niet gericht op de (aanvullende) individuele en/of klantbehoefte.</p>	<p>niveau 2</p> <p>Heeft een dienstverlenende attitude ten opzichte van een ander (collega, medewerker, interne en/of externe klant).</p>	<p>niveau 3</p> <p>Heeft een dienstverlenende attitude en is daarbij gericht op de persoon van de ander (collega, medewerker, in- en/of externe klant).</p>	<p>niveau 4</p> <p>Is in staat een relatie met de ander (collega, medewerker, in- en/of externe klant/vertegenwoordiger) pro-actief vorm te geven.</p>	<p>niveau 5</p> <p>Is pro-actief betrokken bij de realisatie van de belangen/ behoeften van de medewerker/ klant (organisatie)</p> <p>en/of</p> <p>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>	<p>niveau 6</p> <p>Overziet, in samenhang, de behoefte van een klant(groep) en ontwerpt medewerker/ klant-/ dienstverleningsstrategieën die daar pro-actief op inspelen; en</p> <p>is in staat relaties in te richten/ te beheren vanuit het perspectief van de (onderbewuste) behoefte van de klant(organisatie).</p>
	<p>Persoon</p> <p>Gedrag:</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>Team</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •geeft mensen het gevoel dat naar hen is geluisterd, met aandacht •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 de vastgestelde standaard 	<p>Team</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •geeft mensen het gevoel dat naar hen is geluisterd, met aandacht •als iemand iets verkeerd heeft gedaan staat de zaak centraal en niet de persoon •toont belangstelling voor mensen buiten het werk om •respecteert vertrouwelijkheid; •biedt anderen hulp als ze onder druk staan •neemt ongebruikelijke of onorthodoxe acties om anderen te helpen •is dienstverlenend ook buiten de vastgestelde standaard 	<p>Team</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •geeft mensen het gevoel dat naar hen is geluisterd, met aandacht •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 dienstverlenend ook buiten de vastgestelde standaard 	<p>Groep</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •geeft mensen het gevoel dat naar hen is geluisterd, met aandacht •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>Regio / land</p> <p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •geeft mensen het gevoel dat naar hen is geluisterd, met aandacht •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
	<p>Toelichting:</p> <p>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 pro-actief te sturen of op grote schaal te (doen) organiseren.</p> <p>We zien klantgerichtheid als de bereidheid om (pro-actief) rekening te houden met/afgestemd te zijn op een in- of externe samenwerkingspartner (klant/leverancier/collega etc.)</p>					

mens(ontwikkeling)

22. mens(ontwikkeling)

ontwikkelingsgerichtheid	<p>niveau 1</p> <p>Functioneert zonder bewust gericht te zijn op de ontwikkeling van zichzelf/ de ander.</p>	<p>niveau 2</p> <p>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.</p>	<p>niveau 3</p> <p>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 medewerker. Is daarbij in staat te reflecteren op de eigen rol in situaties/ervaringen en gedrag(alternatieven/scenario's te onderkennen.</p>	<p>niveau 4</p> <p>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 gedrag(alternatieven/scenario's te onderkennen/benoemen.</p>	<p>niveau 5</p> <p>Organiseert/ faciliteert de ontwikkeling van persoon en competenties voor zichzelf en collega's(teams)</p> <p>Kan diepgaand reflecteren op inter- en intrapersonlijke aspecten en is daarbij in staat de inzichten te benutten.</p>	<p>niveau 6</p> <p>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 organisatie-aspecten en is daarbij in staat de inzichten te benutten.</p>
	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •benadert anderen als gelijken •heeft geen (bewuste)aandacht voor de eigen of andermans ontwikkeling 	<p>Gedrag:</p> <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 voelen gehoord te 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 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •benadert anderen als gelijken en begrijpt wat voor anderen belangrijk is •herkent en beantwoord non-verbaal gedrag, lichaamstaal, stem, insinuaties •anticipeert accuraat op reacties van individuen en groepen en luistert, laat anderen gehoord te 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 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •benadert anderen als gelijken en begrijpt wat voor anderen belangrijk is •herkent en beantwoord non-verbaal gedrag, lichaamstaal, stem, insinuaties •anticipeert accuraat op reacties van individuen en groepen en luistert, laat anderen gehoord te 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 team-trainingen •reflecteert op eigen en teamontwikkeling 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •benadert anderen als gelijken en begrijpt wat voor anderen belangrijk is •herkent en beantwoord non-verbaal gedrag, lichaamstaal, stem, insinuaties •anticipeert accuraat op reacties van individuen en groepen en luistert, laat anderen gehoord te worden •begrijpt de complexiteit van gewoonten en gedrag •erkent de unieke ervaringen, achtergronden en vooruitzichten van de individu •stelt vragen om de uiteenlopende ervaringen van mensen uit te buiten te leren kennen •betrekt mensen erbij die kunnen helpen bruggen te slaan tussen culturele verschillen bijvoorbeeld bij internationale of organisatie-brede 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>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •benadert anderen als gelijken en begrijpt wat voor anderen belangrijk is •herkent en beantwoord non-verbaal gedrag, lichaamstaal, stem, insinuaties •anticipeert accuraat op reacties van individuen en groepen en luistert, laat anderen gehoord te 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 •betrekt mensen erbij die kunnen helpen bruggen te slaan tussen culturele verschillen bijvoorbeeld bij internationale of organisatie-brede activiteiten; 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
	<p>Toelichting:</p> <p>Bij deze competentie draait het om de gerichtheid op de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de ander.</p>					

23. mens(ontwikkeling)

c o o r d i n g / b e d i n g e r i n g e r i n g	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6	
	Kan het functioneren van het eigen team ondersteunen door het persoonlijk functioneren het teamfunctioneren bespreekbaar te maken	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	Ondersteunt/faciliteert individuen en/of (kleine) teams in de praktijk bij het ontwikkelen van werkplanning, werkprocessen en / of samenwerkingsprocessen.	Ondersteunt/faciliteert individuen en/of (kleine) teams bij het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden en/of attitudes	Ondersteunt/ faciliteert de (teamgewijze) ontwikkeling van teamvermogen en/of oplossingen voor complexe vraagstukken, systemen, processen	Ondersteunt/ faciliteert de (teamgewijze) ontwikkeling van teamvermogen en/of oplossingen voor complexe vraagstukken, systemen, processen	Faciliteert groepsgewijze oplossings-/ bewustzijnsontwikkelingsprocessen bij groepen van 50-500 deelnemers
		C. Begeleiden, component: Coachen Anderen ontwikkelen component G5: bemiddelen bij onenigheid	C. Begeleiden, component: Coachen Anderen ontwikkelen component G5: bemiddelen bij onenigheid	C. Begeleiden, component: Coachen Anderen ontwikkelen component G5: bemiddelen bij onenigheid	C. Begeleiden, component: Coachen Anderen ontwikkelen component G5: bemiddelen bij onenigheid	C. Begeleiden, component: Coachen Anderen ontwikkelen component G5: bemiddelen bij onenigheid	C. Begeleiden, component: Coachen Anderen ontwikkelen component G5: bemiddelen bij onenigheid
	Persoonlijk / team Gedrag: • geeft inzicht en richting • stimuleert betrokkenen • vertoont compassie(betrokkenheid zonder medelijden meegesleurd worden) • scheidt inhoud en proces	Gedrag: • geeft inzicht en richting • stimuleert betrokkenen • scheidt inhoud en proces • intervineert stijflexibel • handelt betrokken en onbaatzuchtig • hanteert gesprekstechnieken	Gedrag: • geeft inzicht en richting • empowered betrokkenen • scheidt inhoud en proces • intervineert stijflexibel • handelt betrokken en onbaatzuchtig • hanteert verhelderings- en gesprekstechnieken • reflecteert op het eigen handelen	Gedrag: • geeft inzicht en richting • empowered betrokkenen • vertoont compassie (betrokkenheid zonder medelijden meegesleurd worden) • scheidt inhoud en proces • intervineert stijflexibel • handelt betrokken en onbaatzuchtig • hanteert verhelderings- en interventietechnieken met diepgang in contact • reflecteert op het eigen functioneren	Gedrag: • geeft inzicht en richting • hanteert groepsinterventietechnieken • empowered betrokkenen • vertoont compassie (betrokkenheid zonder medelijden/ meegesleurd worden) • scheidt inhoud en proces • intervineert stijflexibel • handelt betrokken en onbaatzuchtig • hanteert verhelderings- en interventietechnieken met diepgang en contact	Gedrag: • geeft inzicht en richting • hanteert large scale interventietechnieken • empowered betrokkenen • vertoont compassie (betrokkenheid zonder medelijden/ meegesleurd worden) • scheidt inhoud en proces • acteert vanuit organisatiebegrip en zicht op de maatschappelijke context • intervineert stijflexibel • handelt betrokken en onbaatzuchtig • reflecteert op eigen functioneren • hanteert verhelderings- en interventietechnieken met diepgang en contact	
Toelichting: Deze reeks omvat het vermogen om interventies en/of ontwikkelingsprocessen te faciliteren.							

24. mens(ontwikkeling)

o v e r t u i g i n g s k r a c h t	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6
	<p>Accepteert overtuigingen (nagenoeg) kritiekloos.</p>	<p>Accepteert overtuigingen na kritische beschouwing.</p>	<p>Is in staat een overtuigingsset over te brengen op (de mensen in de) directe werkomgeving.</p>	<p>Is in staat een overtuigingsset over te brengen op een beperkte groep binnen en buiten de directe werkomgeving.</p>	<p>Is in staat een overtuigingsset over te brengen op een aantal beperkte groepen en deze overtuigingsset ook (deels) te laten accepteren.</p>	<p>Is in staat grote groepen te bewegen een overtuigingsset (deels) te accepteren.</p>
	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • neemt beweringen voetstoots aan voor waar • conformeert zich aan (negatieve) ideeën 	<p>Gedrag:</p> <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; anderen kunnen het zich voorstellen 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vraagt redenen en achtergronden: het waarom? • brengt argumenten naar voren welke de discussie beïnvloeden • geeft een beredeneerde uiteenzetting; anderen kunnen het zich 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>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • brengt argumenten naar voren welke de discussie beïnvloeden • geeft een beredeneerde uiteenzetting; anderen kunnen het zich voorstellen • legt de voor- en nadelen uit • 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>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • brengt argumenten naar voren welke de discussie beïnvloeden • geeft een beredeneerde uiteenzetting; anderen kunnen het zich 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>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • brengt argumenten naar voren welke de discussie beïnvloeden • geeft een beredeneerde uiteenzetting; anderen kunnen het zich 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
<p>Toelichting:</p> <p>Met overtuiging(ook wel paradigma) 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 <i>niet in staat de eigen overtuigingen kritisch te managen</i> (laag) tot <i>in staat grote groepen te bewegen en te overtuigen</i> (hoog).</p> <p>Definities:</p> <p>Overtuiging(en)set: Perceptie van of opvatting over de 'werkelijkheid'. Een verzameling van opvattingen over de werkelijkheid noemen we overtuigingsset.</p> <p>Directe werkomgeving: De groep van mensen waarmee gewerkt wordt en waarvan de leden relationeel niet ontweken kunnen worden.</p> <p>Beperkte groep: Minder dan 35 personen.</p> <p>Grote groep: Meer dan 200 personen die als groep heterogeen kunnen zijn d.w.z. kunnen bestaan uit verzamelingen van groepen.</p>						

ondernemerschap & risicomanagement

25. ondernemerschap & risico management

ondernemend handelen	<p>niveau 1</p> <p>Neemt verantwoordelijkheid voor de realisatie van de eigen doelstellingen</p>	<p>niveau 2</p> <p>Neemt (als teamlid) verantwoordelijkheid voor het teamresultaat.</p>	<p>niveau 3</p> <p>Neemt verantwoordelijkheid voor het resultaat van een project en/of organisatieproces.</p> <p>(project met doorlooptijd > 6 maanden/ omvang team < 10 medewerkers).</p>	<p>niveau 4</p> <p>Neemt verantwoordelijkheid voor het resultaat van een groot project en/of</p> <p>(kleine) organisatie(deel) . (project met doorlooptijd > 6 maanden/ omvang team / organisatiedeel-> 50 medewerkers).</p>	<p>niveau 5</p> <p>Is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van het organisatieresultaat van een organisatie (minimaal 50 medewerkers).</p>	<p>niveau 6</p> <p>Staat persoonlijk voor investering en resultaat op (grote) organisatie-niveau.</p>
	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •acteert pro-actief in opdrachtverwerving/ledenwerving/verkoop van eigen capaciteit •neemt verantwoordelijkheid voor het resultaat binnen de eigen taak door voortgang te borgen/ risico's te signaleren 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •acteert pro-actief (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 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •acteert pro-actief (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 grootst mogelijke potentiële opbrengst •blijft op de hoogte van ontwikkelingen in het relevante vakgebied 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •acteert pro-actief (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>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •acteert pro-actief (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>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •acteert pro-actief (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>Toelichting:</p> <p>Wat wij hier vast te leggen is de omvang van het genomen risico, in termen van genomen verantwoordelijkheid. In ondernemerszin gebruiken wij een schaal die loopt van <i>alleen ondernemerszin vertonen voor zich zelf</i> (laag) naar <i>zich verantwoordelijk voelen als ondernemer voor een groot bedrijf</i> (hoog).</p> <p>Daarbij neemt betrokkene (vanaf niveau 3) zowel verantwoordelijkheid voor het commercieel 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 alsmede winst/weerstandvermogen).</p> <p>Definitie:</p> <p>Kleine organisatie: Organisatie met maximaal 50 medewerkers, waarbij eindverantwoordelijkheid wordt gedragen voor het organisatieresultaat, alsmede voor de bedrijfsvoering en inrichting van de processen.</p> <p>Organisatiedeel: Is een bedrijfs onderdeel (afdeling/ stafonderdeel) of werkmaatschappij, waarbij de eindverantwoordelijkheid voor resultaat, procesinrichting en/of investeringsbeslissingen op een hoger niveau ligt.</p> <p>Organisatie: Een zelfstandige eenheid met minimaal 50 medewerkers, waarbij integraal verantwoordelijkheid wordt genomen en gedragen voor resultaat, bedrijfsvoering en procesinrichting.</p> <p>Grote organisatie: is een organisatie die bestaat uit meerdere zelfstandig opererende werkmaatschappijen en/of divisies.</p>					

26. ondernemerschap & risico management

systematisch werken	<p>niveau 1</p> <p>Gaat aan de slag zonder zich op randvoorwaarden en omgevingseffecten af te stemmen</p>	<p>niveau 2</p> <p>Kijkt ter plekke welke werkaanpak/ hulpmiddelen/instrumenten/ gereedschappen noodzakelijk zijn</p>	<p>niveau 3</p> <p>Werkt op basis van een voorbereide planning en borgt de (tijdige) beschikbaarheid van mensen en middelen</p> <p>en/of</p> <p>zet mensen en middelen adequaat samenhangend in</p>	<p>niveau 4</p> <p>Werkt op basis van een met alle betrokkenen besproken voorbereide planning en borgt de (tijdige) beschikbaarheid van mensen en middelen</p> <p>en/of</p> <p>zet mensen en middelen adequaat samenhangend in op basis van de beschikbare kwaliteitsbenadering</p>	<p>niveau 5</p> <p>Initieert & coördineert de voor noodzakelijke samenhangende inzet van mensen en middelen, rekening houdend met het doelmatig realiseren van project- en/of organisatieresultaat</p> <p>en/of</p> <p>ontwikkelt processen/procedures voor kwaliteitsborging</p> <p>en/of</p> <p>coördineert zodanig dat duurzaamheid en organisatieresultaat zijn geborgd.</p>	<p>niveau 6</p> <p>Is in staat tot het vervaardigen van een integrale risicoanalyse en het op basis daarvan vervaardigen van een integrale risicobesturingsaanpak (preventief/ repressief)</p> <p>en/of</p> <p>ontwikkelt scenario's voor de (bestrijding van) risicodreiging</p> <p>en/of</p> <p>is in staat het integrale risicomangement voor een organisatie/samenlevingsverband / evenement adequaat uit te voeren.</p>
	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •start zonder voorbereiding •stopt/ verplaatst werkzaamheden bij ontbrekende (hulp)middelen 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •organiseert ter plekke de eigen werkzaamheden •regelt alsnog de benodigde hulpmiddelen 	<p>Gedrag:</p> <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 	<p>Gedrag:</p> <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 	<p>Gedrag:</p> <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 	<p>Gedrag:</p> <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
	<p>Toelichting:</p> <p>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 risicomangement.</p>					

27. ondernemerschap & risico management

veilig werken	<p>niveau 1</p> <p>Gaat aan de slag zonder zich veiligheid te oriënteren</p>	<p>niveau 2</p> <p>Hanteert standaard veiligheidsregels zonder af te stemmen op de actuele situatie</p>	<p>niveau 3</p> <p>Werkt op basis van een aanpak waarbij veiligheidsaspecten voor individu en werkplek/ samenwerkings situatie pro actief (dus ook bij wisselende omstandigheden) worden toegepast</p>	<p>niveau 4</p> <p>Organiseert veilig werken door het creëren van veiligheidsbewustzijn en veiligheidsmaatregelen</p>	<p>niveau 5</p> <p>Ontwikkelt processen/procedures voor veilig werken</p> <p>en/of</p> <p>coördineert de op veiligheid en/of continuïteit gerichte processen/ procedures zodanig dat veiligheid, duurzaamheid en organisatieresultaat zijn geborgd.</p>	<p>niveau 6</p> <p>Is in staat tot het vervaardigen van een integrale veiligheids-/ risicoanalyse en het op basis daarvan vervaardigen van een integrale risicobesturingsaanpak (preventief/repressief)</p> <p>en/of</p> <p>ontwikkelt tactische scenario's voor de (bestrijding van) risicodreiging</p> <p>en/of</p> <p>is in staat het integrale risicomangement voor een organisatie/samenlevingsverband / evenement adequaat uit te voeren.</p>
	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •werkt zonder aandacht voor veiligheid 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •hanteert veiligheidsprocedures reactief/ omdat het moet 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •oriënteert zich op (potentiële) veiligheidsrisico's •hanteert veiligheidsprocedures pro actief •stimuleert teamgenoten/collega's/ (keten)partners in het pro-actief hanteren van veiligheidsmaatregelen/ veiligheidsbewustzijn •monitort doorlopend veiligheidsaspecten bij activiteiten •is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •oriënteert zich op (potentiële) risico's •vervaardigt en hanteert veiligheidsprocedures pro actief •stimuleert teamgenoten/collega's/ (keten)partners in het pro-actief hanteren van veiligheidsmaatregelen/ veiligheidsbewustzijn •ontwikkelt samenhangende veiligheidsmaatregelen •is zich bewust van het effect van het eigen handelen op de omgeving 	<p>Gedrag:</p> <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 pro actief •borgt dat teamgenoten/collega's/ (keten)partners veiligheidsmaatregelen/ veiligheidsbewustzijn pro-actief 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 	<p>Gedrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> •plant de eigen werkzaamheden •stemt de planning af met betrokkenen •oriënteert zich op (potentiële) risico's •hanteert veiligheidsprocedures pro actief •borgt dat teamgenoten/collega's/ (keten)partners veiligheidsmaatregelen/ veiligheidsbewustzijn pro-actief 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
	<p>Toelichting:</p> <p>Veiligheid is daarbij een belangrijk aspect.</p> <p>In deze competentie ordenen we van eigen klus/niet gericht op veiligheid en/of omgeving viasamenhangende inzet van mensen op basis van planning en veiligheidsprocedures naar samenhangende complexe inzet, ontwikkeling van (veiligheids-) processen en de realisatie van het integrale risicomangement.</p>					

28. ondernemerschap & risico management

	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6
	Is in staat te functioneren met een normale werkdruk onder stabiele omstandigheden.	Is in staat te functioneren met een normale werkdruk onder wisselende omstandigheden.	Is in staat te functioneren met een normale werkdruk onder sterk wisselende omstandigheden.	Is in staat te functioneren met een hoge werkdruk onder stabiele omstandigheden.	Is in staat te functioneren met een hoge werkdruk en wisselende omstandigheden.	Is in staat te functioneren met een hoge werkdruk en in sterk wisselende omstandigheden.
drukbestendigheid	Gedrag: <ul style="list-style-type: none"> richt zich op de feiten reageert pro-actief om ordening aan te brengen (prioriteiten) 	Gedrag: <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 pro-actief om ordening aan te brengen (prioriteiten) realiseert zich dat naarmate een rol meer overzicht vraagt meer rust noodzakelijk is 	Gedrag: <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 pro-actief 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 	Gedrag: <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 werkbelastingeffectief reageert pro-actief om ordening aan te brengen (prioriteiten) realiseert zich dat naarmate een rol meer overzicht vraagt meer rust noodzakelijk is 	Gedrag: <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 pro-actief om ordening aan te brengen (prioriteiten) realiseert zich dat naarmate een rol meer overzicht vraagt meer rust noodzakelijk is 	Gedrag: <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 pro-actief 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
	<p style="text-align: center;">Toelichting:</p> <p>De mate waarin iemand drukbestendig is kan van belang zijn voor de rolvulling, 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.</p> <p>We gebruiken hier een schaal die begint bij <i>bestand tegen normale werkdruk in stabiele omstandigheden</i> (laag) tot <i>bestand tegen hoge werkdruk in sterk wisselende omstandigheden</i> (hoog).</p>					

29. ondernemerschap & risico management

Zelfsturend v e r m o g e n	niveau 1 Voelt zich meestal 'slachtoffer' van externe omstandigheden en kan niet relativeren.	niveau 2 Voelt zich vaak 'slachtoffer' van externe omstandigheden en kan moeilijk relativeren.	niveau 3 Laat zich vaak 'overweldigen' door de ontwikkelingen en kan dan minder gemakkelijk relativeren.	niveau 4 Laat zich af en toe 'overweldigen' door de ontwikkelingen en kan dan minder gemakkelijk relativeren.	niveau 5 Beschouwt zichzelf meestal als bron van de eigen ervaring/ kan meestal goed relativeren.	niveau 6 Beschouwt zichzelf altijd als bron van de eigen ervaring/ kan goed relativeren.
	Gedrag: •ontloopt verantwoordelijkheid •ervaart feedback als persoonlijke aanval •slecht nieuws wordt door hem/haar persoonlijk opgenomen •legt 'schuld' buiten zichzelf/bij ander/bij omstandigheden	Gedrag: •ervaart verantwoordelijkheid zwaar/ als belasting •ervaart feedback regelmatig als persoonlijke aanval •voelt zich snel ' niet serieus genomen' •lijdt onder belemmerende omstandigheden	Gedrag: •geeft doorgaans gemaakte fouten toe maar bedenkt allerlei verontschuldgingen •accepteert feedback moeilijk •heeft last van belemmerende omstandigheden	Gedrag: •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	Gedrag: •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	Gedrag: •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
Toelichting: 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.						