

AVK ONTWIKKELT

COMPETENTIEWOORDENBOEK ONTWIKKELMANAGEMENT

AVK Plastics BV
Balk, februari 2020



INLEIDING

Voor je ligt het competentiewoordenboek van AVK Plastics BV (vanaf nu te noemen AVK). Dit woordenboek kan je helpen bij je ontwikkeling. Het omschrijft definities van de competenties die staan omschreven in je functieprofiel. Naast de taken, die omschrijven wat er van je wordt verwacht zijn er voor elke functie een aantal competenties vastgesteld. Competenties zeggen iets over hoe we ons werk verrichten, welk gedrag we laten zien. Inzicht in competenties geven je een helder beeld waar je goed in bent en hoe je je verder wilt en soms moet ontwikkelen.

In dit woordenboek staan 17 competenties die AVK belangrijk vindt. Daar waar in dit woordenboek geschreven wordt over 'een klant', kan dit ook betrekking hebben op de "interne klant, dus collega's/afdelingen onderling".

Elke competentie begint met een definitie en is onderverdeeld in 3 niveaus. Je functie en de omstandigheden bepalen welk niveau er van je wordt verwacht. Het niveau zegt iets over de verwachte werkwijze en verantwoordelijkheid binnen je functie en over welk gedrag je daarbij moet kunnen laten zien.

Operationeel	is vaak van toepassing op operationele medewerkers of medewerkers met een coördinerende of een sturende positie
Tactisch	is vaak van toepassing op medewerkers die eigen initiatief en zelfstandigheid moeten kunnen laten zien waarbij het verantwoordelijk zijn voor een kennisgebied of bedrijfsonderdeel een grote rol speelt
Strategisch	is vaak van toepassing op managers die verantwoordelijk zijn voor meerdere bedrijfsonderdelen en/of verantwoordelijk zijn voor de gehele organisatie voor wat betreft de visie, missie en strategie

Voorafgaand aan het functioneringsgesprek geef zowel jij als je leidinggevende een score per taak. De scores zeggen iets over hoe je functioneert. De competenties kunnen je helpen concreet te maken waar je je nog verder in kunt ontwikkelen om je eigen en de bedrijfsdoelstellingen te behalen.

We hopen dat dit woordenboek helpt bij het concreet maken van je ontwikkelpunten. Bespreek deze samen met je leidinggevende en leg dit vast op het functioneringsformulier. AVK ontwikkelt, en jij ontwikkelt mee!

COMPETENTIEOVERZICHT

1	BESLUITVAARDIGHEID	6
2	COACHING EN ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS	7
3	COMMUNICEREN EN PRESENTEREN	8
4	INITIATIEF	9
5	MENS- EN OMGEVINGSGERICHT	10
6	INNOVEREND VERMOGEN	11
7	INZICHT (ANALYSEREN)	12
8	KLANTGERICHTHEID	13
9	KOSTENBEWUST	14
10	KWALITEITSGERICHT / OOG VOOR DETAIL	15
11	MANAGEMENTVAARDIGHEDEN	16
12	ONDERHANDELEN	17
13	PLANNEN EN ORGANISEREN	18
14	RESULTAATGERICHTHEID	19
15	SAMENWERKEN	20
16	STRESSBESTENDIGHEID	21
17	ZELFONTWIKKELING	22

1 BESLUITVAARDIGHEID

Definitie/ kern

- aarzelt niet;
- formuleert kort en bondig de eigen mening;
- neemt standpunten in en hakt knopen door;
- stelt actieplannen op, op basis van genomen beslissingen.

Operationeel

- Grijpt vlot in wanneer zich een acuut probleem op de werkvloer voordoet
- Hakt knopen door tijdens (team)vergaderingen
- Neemt beslissingen die direct ingrijpen in de dagelijkse gang van zaken
- Neemt standpunten in en spreekt een eigen mening uit over de gang van zaken en over het functioneren van anderen
- Onderneemt acties wanneer zich structurele problemen voordoen die de dagelijkse gang van zaken belemmeren

Tactisch

- Neemt beslissingen die mede van invloed zijn op en gevolgen hebben voor andere afdelingen
- Neemt beslissingen en onderneemt acties die de efficiency en effectiviteit van de eigen afdeling en die van andere afdelingen bevorderen
- Neemt beslissingen en onderneemt acties die regelmatig voorkomende problemen structureel oplossen
- Neemt besluiten die getuigen van een afdeling overstijgende invalshoek
- Vertaalt het ondernemingsbeleid naar acties voor de eigen afdeling, rekening houdend met andere afdelingen

Strategisch

- Neemt beslissingen die van invloed zijn op de koers die de onderneming de komende tijd dient in te slaan
- Neemt beslissingen op basis van globale informatie met betrekking tot ontwikkelingen in de omgeving van de onderneming en de maatschappij
- Neemt, in samenspraak met de Board of Directors, risicovolle beslissingen met verregaande gevolgen voor de onderneming en haar medewerkers (fusie, overname, inkrimping, enzovoort)

Ontwikkeltips

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

2 COACHING EN ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS

Definitie / kern

- **beschikt over een goed zelfinzicht;**
- **beschikt over ervaring en de juiste kennis om te coachen;**
- **onderkent competenties en talenten van anderen;**
- **onderkent de eigen positie als coach en de invloed hiervan op de ander.**

Operationeel

- Geeft anderen eigen verantwoordelijkheid met name voor hun eigen leertraject
- Geeft tips, aanwijzingen en deskundig advies met het doel de taakuitvoering van anderen te verbeteren
- Legt een relatie tussen de kwaliteit van de werkzaamheden en de vaardigheden en kennis die ontbreken of verder ontwikkeld dienen te worden
- Stimuleert en motiveert anderen om zelf met mogelijke oplossingen te komen

Tactisch

- Bespreekt ontwikkelingsbehoeften tijdens functioneringsgesprekken en draagt daarbij zorg voor passende begeleiding, coaching en/of training
- Draagt geen oplossingen aan, maar vergroot het probleemoplossend vermogen van anderen
- Helpt anderen de juiste contacten in de onderneming op te bouwen (m.n. AVK Group gerelateerd)
- Maakt anderen het belang van een brede oriëntatie in de onderneming duidelijk en is hen hierin behulpzaam
- Toetst het effect van opleiding en training

Strategisch

- Is behulpzaam bij het realiseren van de loopbaanwensen van anderen, ook wanneer deze buiten de eigen onderneming liggen
- Is behulpzaam bij het verkennen van de grenzen en mogelijkheden van een ander, ook al liggen die mogelijk buiten de eigen onderneming
- Onderkent de talenten van anderen
- Stimuleert anderen in het uitzetten van hun eigen loopbaantraject
- Is op de hoogte van innovatieve manieren om anderen zich in de gewenste richting te laten ontwikkelen
- Weet ontwikkelingsbehoeften van medewerkers in overeenstemming te brengen met de strategie van de onderneming

Ontwikkeltips

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

3 COMMUNICEREN EN PRESENTEREN

Definitie / kern

- **benut de eigen stem goed (volume, intonatie);**
- **durft te spreken in het openbaar;**
- **is duidelijk verstaanbaar;**
- **beschikt over een adequate woordenschat;**
- **brengt structuur aan in een schriftelijk betoog;**
- **heeft goede kennis van de Nederlandse taal;**
- **luistert en stelt vragen.**

Operationeel

- Bouwt notities gestructureerd op en maakt een heldere indeling
- Hanteert heldere en duidelijke taal
- Heeft oog voor lay-out en typografie die de leesbaarheid vergroten
- Schrijft foutloos volgens de juiste grammaticale regels
- Schrijft in gemakkelijk leesbare zinnen en vermijdt daarbij lange en ingewikkelde constructies
- Vat een boodschap of mening kort en krachtig samen

Tactisch

- Geeft complexe onderwerpen in voor iedereen begrijpelijke en eenvoudige termen weer
- Geeft voldoende uitleg en communiceert en presenteert informatie aan verschillende doelgroepen (is kort en bondig en geeft relevante details weer)
- Kiest een geschikt communicatiemiddel per doelgroep
- Schrijft zodanig dat de conclusies logisch voortvloeien uit het eerder geschrevene
- Structureert een complex verhaal in logisch op elkaar volgende stappen

Strategisch

- Doseert informatie zodanig dat de kern van de zaak voor de lezer / ontvanger helder wordt weergegeven
- Geeft complexe thema's in kernwoorden weer
- Hanteert verschillende schrijfstijlen en kan goed inschatten welke schrijfstijl aansluit bij de betreffende doelgroep
- Schat juist in welke informatie wel of juist niet relevant is
- Straalt zelfvertrouwen en deskundigheid uit
- Weet samenhang aan te brengen tussen meerdere complexe begrippen om de lezer hierin de rode draad duidelijk te maken
- Wisselt soepel van een complex niveau naar een eenvoudiger niveau tijdens presentaties

Ontwikkeltips

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

4 INITIATIEF

Definitie / kern

- creëert en benut kansen;
- doet iets waar niet om gevraagd is;
- heeft een actieve opstelling;
- komt als eerste met plannen en ideeën.

Operationeel

- Komt actief met nieuwe plannen en voorstellen
- Komt ongevraagd met voorstellen en ideeën die bijdragen aan de kwaliteit van de onderneming
- Signaleert kansen en vertaalt deze naar voordelen voor de eigen onderneming
- Trekt activiteiten en verantwoordelijkheden naar zich toe
- Wacht niet af, maar handelt uit zichzelf

Tactisch

- Creëert openingen en kansen in een gesprek om voordeel te behalen
- Gaat bij weerstand over tot het benoemen en bespreekbaar maken van deze weerstand
- Neemt initiatieven in onduidelijke situaties waarin anderen geen actie ondernemen
- Zoekt actief naar kansen en mogelijkheden die het product/proces kunnen verbeteren

Strategisch

- Herkent relevante contacten om deze te benaderen ten voordele van de eigen onderneming
- Herkent kansen en openingen in samenwerkingsrelaties om de eigen onderneming beter te profileren of om anderzijds winst te boeken
- Is actief in het “netwerken” en lobbyen bij de juiste personen
- Legt voorstellen en plannen bij strategische partners neer voor toekomstige activiteiten
- Onderkent lange termijn kansen voor de eigen onderneming en komt met plannen om hierop in te spelen

Ontwikkeltips

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

5 MENS- EN OMGEVINGSGERICHT

Definitie / kern

- **beschikt over een sociale antenne;**
- **beschikt over zelfinzicht;**
- **heeft aandacht voor de ander en diens gedrag (in woord en daad);**
- **kent de onderneming.**

Operationeel

- Geeft anderen de ruimte om hun verhaal te doen, onderbreekt hen niet steeds
- Is zich bewust van de (in)formele regels, verschillende posities en belangen die relevant zijn voor de eigen functie en handelt naar de interne omgangsnormen
- Toont openheid, interesse en respect in standpunten die afwijken van de eigen mening

Tactisch

- Anticipeert op mogelijke reacties van eigen gedrag, handelingen en opmerkingen
- Begrijpt wanneer iets pijnlijk is voor de ander en laat dit blijken door er iets over te zeggen of er juist niets over te zeggen
- Houdt bij acties rekening met de eventuele gevolgen voor andere afdelingen
- Maakt vermoede onvrede, delicate kwesties en onuitgesproken gevoelens bespreekbaar door deze te benoemen
- Onderkent wanneer een opmerking verkeerd valt of verkeerd wordt opgevat
- Overziet de gevolgen van beslissingen/plannen/implementaties voor de eigen afdeling en voor de klant

Strategisch

- Heeft vlot inzicht in de onderlinge omgang tussen de groepsleden en maakt deze bij ineffectiviteit bespreekbaar
- Onderkent spanningen tussen teamleden of in groepen en maakt deze bespreekbaar
- Past de bedrijfscultuur en -taal toe om de juiste respons te krijgen
- Realiseert zich wat de invloed op de ander is van de eigen organisatorische positie en hoe de ander hierop reageert (superieur-ondergeschikte)
- Staat open voor een diversiteit aan normen, waarden, culturen en omgangsregels en handelt hiernaar

Ontwikkeltips

- *Verplaats je in de positie en de rol van de ander;*
- *Toon je begrip door gevoelens van de ander onder woorden te brengen;*
- *Geef aandacht aan zowel de zakelijke als de relationele kant van het gesprek*
- *Houd jezelf goed op de hoogte van actualiteiten die je functiegebied raken. Lees kranten, vaktijdschriften, volg actualiteitenprogramma's etc.;*
- *Maak een analyse van enkele voor de organisatie relevante ontwikkelingen en geef daarbij aan op welke wijze deze ontwikkelingen (mogelijk) van invloed (kunnen) zijn op de organisatie.*

6 INNOVEREND VERMOGEN

Definitie / kern

- **durft met (ongewone) ideeën en oplossingen te komen;**
- **gelooft in het eigen creatieve vermogen;**
- **onderneemt;**
- **kennis ontwikkelen m.b.t. markt en vakgebied en effectief benutten;**
- **ziet kansen en handelt pro actief.**

Operationeel

- Doet voorstellen voor originele producten, werkwijzen en benaderingen
- Is op de hoogte van de diensten en producten waar klanten c.q. afnemers niet tevreden over zijn en achterhaalt hiervan de reden
- Is op de hoogte van marktontwikkelingen en nieuwe vormen van technologie
- Spreekt met vakgenoten en stelt vragen naar de manier waarop concurrenten werken
- Vraagt door naar de toekomstige wensen van klanten, zoekt naar betere alternatieven

Tactisch

- Discussieert veel met collega's en vakgenoten over nieuwe mogelijkheden of andere toepassingen van reeds bestaande technieken en methoden
- Heeft geen last van competitieve gevoelens wanneer een ander met een goed idee komt, maar denkt direct mee en ziet de waarde hiervan in
- Herschikt ideeën en gegevens om zo te komen tot een vernieuwend idee
- Participeert in netwerken die relevant zijn voor de eigen onderneming
- Praat in termen van mogelijkheden in plaats van problemen

Strategisch

- Formuleert ideeën die door anderen nog niet gedeeld worden
- Komt met gedegen input voor nieuwe concepten en producten
- Kan omgaan met weerstanden tegen de eigen ideeën zonder deze los te laten of op te geven
- Weet anderen voor nieuwe ideeën te winnen en hen mee te krijgen om deze mede uit te dragen

Ontwikkeltips

- *Neem regelmatig afstand van de dagelijkse praktijk en probeer zonder terug te vallen op bestaande patronen nieuwe werkwijzen te formuleren.*
- *Lees literatuur en tijdschriften om te komen tot vernieuwende ideeën.*

7 INZICHT (ANALYSEREN)

Definitie / kern

- **doorziet relaties en verbanden, oorzaak en gevolg;**
- **heeft inzicht in complexe situaties, problemen en processen;**
- **kan logisch denken;**
- **voorziet problemen en reageert er adequaat op.**

Operationeel

- Herkent alledaagse problemen/vraagstukken
- Overziet gevolgen van acties en beslissingen en houdt daar rekening mee
- Reageert tijdig op problemen of vragen van anderen
- Scheidt hoofd- van bijzaken en stelt prioriteiten
- Signaleert (nieuwe) situaties, waarin procedures en voorschriften niet voorzien

Tactisch

- Analyseert (deel)problemen en trekt heldere en gegronde conclusies
- Definieert (deel)problemen en signaleert waar informatie ontbreekt
- Doet zelfstandig onderzoek naar aard en oorzaak van (deel)problemen
- Herkent en verzamelt belangrijke gegevens en legt verbanden
- Vindt nieuwe manieren om problemen op te lossen

Strategisch

- Bekijkt zaken vanuit meerdere invalshoeken
- Heeft overzicht over de delen en het geheel
- Herkent structuren binnen processen
- Komt met verschillende oplossingsrichtingen voor complexe situaties en taaie vraagstukken
- Komt tot nieuwe scenario's waar 'als-dan' veronderstellingen zijn uitgewerkt
- Stelt op basis van dezelfde gegevens verschillende scenario's voor

Ontwikkeltips

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

8 KLANTGERICHTHEID

Definitie / kern

- heeft respect voor de klanten, ongeacht de onredelijkheid van de wensen of klachten;
- toont de bereidheid om tot een oplossing te komen;
- werkt toe naar een win-winsituatie;
- klantcontact goed onderhouden.

Operationeel

- Inventariseert de wensen en de behoeften van de klant grondig
- Licht klanten in over oplossingen die aansluiten bij hun wensen
- Luistert aandachtig en geeft de klant het gevoel dat deze gehoord wordt en belangrijk is
- Maakt duidelijke afspraken en voert uit wat afgesproken is
- Vertaalt de wensen van de klant naar producten en diensten van de onderneming (in- en extern)
- Zorgt ervoor dat de klant tevreden is en verleent desgewenst extra service

Tactisch

- Biedt alternatieven die aansluiten bij de wensen van de klant
- Doet de klant voorstellen die passen bij zijn huidige en toekomstige behoeftes
- Is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop
- Is open en eerlijk wanneer producten niet geleverd kunnen worden
- Verdiept zich in de specifieke situaties van klanten

Strategisch

- Anticipeert op toekomstige (on)uitgesproken wensen van (potentiële) klanten en vertaalt deze naar nieuw te ontwikkelen concepten of producten
- Bouwt relaties op met andere ondernemingen en partners die de klanten vertegenwoordigen
- Draagt in eigen bedrijf uit dat hij/zij een goede dienstverlening aan klanten van belang vindt
- Is op de hoogte van de wensen en problemen van specifieke klantgroepen en hun problemen
- Komt met strategische benaderingen die verschillende klantgroepen nu en in de toekomst bedienen
- Zet gerichte acties uit om de klanttevredenheid te verhogen

Ontwikkeltips

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

9 KOSTENBEWUST

Definitie / kern

- budget;
- kostprijs;
- kosten en opbrengsten.

Operationeel

- Gaat zorgvuldig om met goederen die de medewerker gebruikt
- Realiseert zich dat machines en apparatuur waarmee wordt gewerkt van waarde zijn
- Is zich bewust van de kosten en opbrengsten van eigen werkzaamheden
- Realiseert zich dat tijd geld is

Tactisch

- Heeft inzicht in financiële kosten en het geheel van financiële processen
- Is prijsbewust bij het voorbereiden of aangaan van financiële transacties
- Realiseert verbetering van rendement op inkomsten en/of uitgaven
- Streeft naar beperking van kosten
- Heeft cijfermatig inzicht

Strategisch

- Bewaakt de prestaties van de onderneming en stelt regels vast ten aanzien van financiële marges
- Heeft inzicht in de financiële mogelijkheden van de onderneming, ook op langere termijn
- Toetst de financiële haalbaarheid van grote en/of lange termijn projecten
- Toetst voorstellen aan de (voorziene) koers van de onderneming

Ontwikkeltips

- *Bedenk voorafgaand aan de werkzaamheden wat de materialen die je gebruikt kosten;*
- *Vraag je leidinggevende eens naar het budget van de afdeling.*

10 KWALITEITSGERICHT / OOG VOOR DETAIL

Definitie / kern

- levert kwalitatief goed werk;
- stelt verbeteringen voor;
- toont gedrag dat een voorbeeld is van een hoge kwaliteit;
- werkt zorgvuldig en zonder fouten.

Operationeel

- Controleert het eigen werk zorgvuldig en blijft alert op details
- Herstelt fouten als deze aan het licht komen
- Houdt zich aan de voorgeschreven kwaliteitseisen
- Onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen
- Vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit
- Werkt nauwkeurig, let op details en maakt daarbij weinig fouten

Tactisch

- Controleert regelmatig of het werk van anderen of het team voldoet aan de gestelde kwaliteitsnormen
- Gebruikt klachten om zaken zo te veranderen dat de klacht zich niet herhaalt
- Geeft helder en expliciet aan welke kwaliteit verwacht wordt binnen het eigen vakgebied
- Ordent gegevens met oog voor relevante details
- Stimuleert nauwkeurig werken
- Stimuleert het team aandacht te geven aan kwaliteitsaspecten van het geleverde werk

Strategisch

- Maakt middelen en tijd vrij binnen de onderneming zodat gewerkt kan worden aan kwaliteitsvraagstukken
- Signaleert kansen om de kwaliteit te verhogen
- Signaleert vlot in consistenties in rapporten, voortgangrapportages en begrotingen
- Stelt systemen en procedures voor die gericht zijn op het verhogen van de kwaliteit
- Stimuleert en activeert anderen de kwaliteit van diensten, producten en/of werkprocessen te verbeteren
- Zorgt dat bij beleidsvoorstellen rekening wordt gehouden met de kwaliteitsnormen van de onderneming

Ontwikkeltips

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

11 MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

Definitie / kern

- delegeert aan de juiste persoon;
- heeft vertrouwen in de kwaliteiten van anderen;
- is zich bewust van de eigen hiërarchische positie;
- sluit de stijl van leidinggeven aan bij het niveau en de bekwaamheid van de ander (kan meerdere stijlen hanteren);
- vindt een goed evenwicht tussen een resultaat- en mensgerichte stijl van leidinggeven.

Operationeel

- Draagt taken over die aansluiten bij het competentieniveau van de medewerker (de juiste taak aan de juiste persoon)
- Geeft duidelijke aanwijzingen voor de uitvoering van het werk
- Geeft duidelijk aan wat er van de ander verwacht wordt met betrekking tot de uitvoering en de planning van de gedelegeerde activiteiten
- Maakt concreet duidelijk welke resultaten verwacht worden
- Motiveert anderen voor de gestelde doelen
- Zorgt voor passende ondersteuning en begeleiding om doelen te bereiken

Tactisch

- Bespreekt de mogelijke gevolgen van de gedelegeerde taken en verantwoordelijkheden met het hoger management
- Biedt voldoende speelruimte om de gedelegeerde taken naar eigen inzicht uit te voeren
- Draagt de gewenste cultuur(verandering) uit
- Draagt zorg voor de juiste middelen, faciliteiten en voorwaarden zodat het primaire proces effectief verloopt
- Vertaalt strategische doelen naar praktisch uitvoerbare activiteiten (plan van aanpak)
- Ziet het delegeren als ontwikkelingsmogelijkheid voor de betrokken medewerker en gebruikt het als zodanig

Strategisch

- Delegeert om hiermee zelf meer speelruimte en vrijheid te verkrijgen en aldus een bijdrage te leveren aan het verhogen van de kwaliteit van de eigen onderneming
- Durft lost te laten en volledig te vertrouwen op de kwaliteiten van anderen
- Geeft richting en sturing aan teambesprekingen waarin tegengestelde belangen een rol spelen
- Heeft een natuurlijk overwicht op anderen
- Kan de kwaliteiten van de medewerkers zodanig managen dat deze optimaal benut worden
- Onderscheidt ondernemingsbelangen van individuele belangen

Ontwikkeltips

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

12 ONDERHANDELEN

Definitie / kern

- besteedt aandacht aan zowel verbaal als non-verbaal gedrag van de andere partij;
- gaat onderhandelingsgesprekken goed voorbereid in;
- gaat tijdens onderhandelingen goed met bezwaren om;
- weet wat de eigen doelstellingen zijn en houdt hier aan vast.

Operationeel

- Bepaalt vooraf de eigen grenzen en mogelijke concessies
- Komt op het juiste moment met de juiste argumenten
- Weet wanneer toe te geven in de onderhandelingen
- Zoekt naar het gezamenlijke belang tijdens de onderhandelingen

Tactisch

- Doet, waar mogelijk en verantwoord, concessies
- Geeft anderen argumenten voor een goed onderhandelingsresultaat
- Houdt rekening met win-winsituaties op middellange termijn
- Zorgt voor een juiste voorbereiding om een onderhandeling in te gaan

Strategisch

- Schept de juiste randvoorwaarden tijdens onderhandelingen
- Is zich bewust van de standpunten en belangen van andere ondernemingen/partijen tijdens onderhandelingen
- Neemt verantwoorde risico's
- Behaalt het doel zonder de relatie met de ander te schaden.
- Zorgt dat anderen weten wat de onderhandelingsruimte is
- Zorgt ervoor dat anderen onderhandelen binnen de randvoorwaarden van de onderneming

Ontwikkeltips

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

13 PLANNEN EN ORGANISEREN

Definitie / kern

- hanteert 'time management';
- is in staat op effectieve wijze doelen, prioriteiten en benodigde acties te bepalen;
- onderscheidt hoofd- van bijzaken;
- werkt ordelijk en planmatig;
- vraagt regelmatig naar de voortgang van lopende zaken.

Operationeel

- Is in staat voor bepaalde activiteiten een realistisch tijdschema op te stellen en maakt hierbij ook afspraken over de terugkoppeling van werkzaamheden
- Maakt effectief gebruik van de opgestelde planning; behaalt (eigen) deadlines
- Signaleert vertragingen en stelt planningen bij wanneer hier aanleiding toe is
- Werkt ordelijk en netjes, gebruikt adequate structuren

Tactisch

- Geeft aan wat de belangrijkste momenten zijn waarop besluitvorming dient plaats te vinden
- Hanteert administratieve procedures (of een vaste systematiek) ter controle van de voortgang van werkzaamheden
- Maakt een realistische kostenraming
- Stelt op basis van het beleid strategische prioriteiten voor de eigen afdeling
- Zet afdelingsdoelstellingen om in actieplannen met een realistische tijdfasering
- Zet mensen en middelen effectief in

Strategisch

- Beoordeelt de voortgang van de werkzaamheden vanuit verschillende invalshoeken, zoals kosten, tempo, kwaliteit, inzet en mensen
- Bepaalt strategische en realistische doelen voor de middellange en langere termijn
- Geeft de juiste prioriteiten aan in de gewenste onderneming brede veranderingen
- Maakt globale kostenberekeningen met betrekking tot nagestreefde winst- en verliespercentages
- Stelt op basis van prognoses verschillende alternatieve toekomstscenario's op
- Zet veranderingsprocessen op hoofdlijnen uit, werkt daarbij met globale tijdfaseringen

Ontwikkeltips

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

14 RESULTAATGERICHTHEID

Definitie / kern

- **benoemt werkzaamheden in termen van concrete doelen;**
- **committeert zich aan objectief controleerbare doelstellingen;**
- **stuurt gericht op het behalen van resultaten;**
- **vraagt naar te behalen doelstellingen.**

Operationeel

- Behaalt of overtreft de gestelde resultaten
- Evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling
- Formuleert de eigen doelstellingen in termen van concreet gedrag (meetbaar resultaat, voorzien van een deadline)
- Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen bereikt zullen worden (wie, wat, wanneer)
- Komt met alternatieven wanneer een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat heeft geleid
- Onderneemt actie om bij te sturen wanneer de doelstellingen in het gedrang komen

Tactisch

- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om doelen te bereiken, weegt daarbij opties tegen elkaar af
- Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven indien geconfronteerd met hindernissen en tegenslagen
- Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen
- Mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer anderen hiertoe eerst overtuigd moeten worden
- Stuurt op regelmatige basis het proces bij, gericht op de doelstellingen

Strategisch

- Communiceert op regelmatige basis met alle betrokkenen over de stand van zaken
- Formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen of van de afdeling
- Maakt concrete afspraken met alle betrokkenen gericht op het bereiken van de doelstellingen
- Ontwikkelt een doelgericht en concreet actieplan met doelen, mensen, middelen, timing, enzovoort
- Spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstellingen wanneer dit nodig blijkt

Ontwikkeltips

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

15 SAMENWERKEN

Definitie / kern

- heeft goed zelfinzicht;
- heeft inzicht in de eigen voorkeur voor bepaalde teamrollen;
- kan persoonlijk belang ondergeschikt maken aan groepsbelang.

Operationeel

- Deelt kennis en ervaring met anderen
- Laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden
- Signaleert wanneer anderen hulp nodig hebben en neemt taken zo nodig over
- Staat open voor de mening en ideeën van anderen in de groep of het team

Tactisch

- Bevordert de teamgeest en benadrukt het belang van een gezamenlijk resultaat
- Laat anderen inzien dat hun bijdrage noodzakelijk is om een gewenst gezamenlijk resultaat te bereiken
- Onderkent de bijdrage van andere disciplines en vakgebieden en benut deze door collega's daaruit uit te nodigen om een bijdrage te leveren
- Overlegt plannen en ideeën met anderen en nodigt hen uit om een bijdrage te leveren
- Stelt het groepsbelang boven het eigenbelang

Strategisch

- Denkt niet in wij/zij-termen maar in win-wintermen
- Heeft goed inzicht in de sterkten en zwakten van de onderneming en zoekt aansluiting bij ondernemingen / partijen die de zwakke punten van de eigen onderneming aanvullen of de sterke punten versterken
- Maakt van de vijand een vriend (ziet mogelijkheden om zelfs samen te werken met concurrenten)
- Stelt niet het persoonlijk gewin, maar het groepsbelang voorop
- Ziet de mogelijkheden om met andere ondernemingen / partijen gezamenlijke projecten op te zetten

Ontwikkeltips

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

16 STRESSBESTENDIGHEID

Definitie / kern

- **beschikt over zelfinzicht;**
- **onderkent welke stressfactoren zelf te kunnen hanteren;**
- **onderscheidt hoofd- van bijzaken.**

Operationeel

- Blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline en heeft resultaten op tijd gerealiseerd
- Blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden
- Kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek
- Presteert beter onder tijdsdruk en ziet deze als uitdaging
- Raakt niet uit evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden

Tactisch

- Benadert tegenvallers objectief en rationeel en stelt zelf prioriteiten bij
- Is realistisch in wat wel en niet gepresteerd kan worden binnen een bepaalde termijn, durft `nee` te zeggen wanneer een en ander niet haalbaar is
- Relativeert onredelijke kritiek en raakt hierdoor niet uit evenwicht
- Vat kritiek positief op en ziet deze als middel om zichzelf te verbeteren
- Wordt niet onzeker van onverwachte situaties

Strategisch

- Behoudt het overzicht in crisissituaties en weet de juiste prioriteiten te stellen voor meerdere afdelingen / teams
- Gaat effectief om met druk van buiten de onderneming, schat deze op waarde in en reageert adequaat
- Hanteert sociale druk en past eventueel de eigen gedragsstijl aan
- Herstelt vlot na forse teleurstellingen en tegenslagen en richt de energie daarna weer op een nieuwe koers
- Neemt op bedreigende en kritische momenten de rust en tijd om afstand te kunnen nemen

Ontwikkeltips

- *Voorkom stress door goed te plannen en te organiseren;*
- *Houd de duur van bepaalde werkzaamheden eens bij en ga na waarom je soms niet uitkomt met je planning;*
- *Bespreek situaties waarin je veel stress hebt ervaren met je collega's en vraag hoe zij er mee omgaan;*
- *Bereid gesprekken, bijeenkomsten en vergaderingen goed voor;*
- *Vraag bedenktijd voor het nemen van beslissingen.*

17 ZELFONTWIKKELING

Definitie / kern

- besteedt zichtbaar tijd en energie aan eigen ontwikkeling;
- evalueert de eigen aanpak en wat daarin anders of beter zou kunnen;
- is erop gespitst zichzelf te verbreden en/of te verdiepen;
- laat blijken over een reëel inzicht in de eigen sterke en zwakke punten te beschikken;
- zoekt actief naar persoonlijke feedback en doet hier iets mee;
- stimuleert anderen om zichzelf te ontwikkelen.

Operationeel

- Gaat actief op onderzoek uit om zichzelf te ontwikkelen
- Kent de eigen sterke en zwakke punten
- Leert van gemaakte fouten
- Volgt trainingen of neemt deel aan activiteiten om zichzelf te ontwikkelen

Tactisch

- Betrekt anderen in het leerproces; denkt mee over mogelijkheden om de ander verder te ontwikkelen
- Is bereid om te veranderen naar aanleiding van kritische feedback
- Raadpleegt anderen om informatie in te winnen over het eigen functioneren en kan ook anderen daartoe bewegen
- Vraagt bij feedback door naar suggesties om zichzelf te verbeteren

Strategisch

- Laat duidelijk waardering merken wanneer anderen zichzelf ontwikkelen
- Schept ruimte voor persoonlijke ontwikkeling voor anderen door de juiste middelen ter beschikking te stellen
- Stelt budgetten en programma's op voor persoonlijke ontwikkeling binnen het bedrijf
- Straalt het belang van persoonlijke ontwikkeling uit

Ontwikkeltips

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