



BibliotheekWerk

Competentieset Bibliotheken 2024

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Wat zijn competenties?.....	4
Kun je iedere competentie ontwikkelen?	5
Wat is competentie management?.....	5
Wat is het doel van competentie management?	6
Competentietaal.....	6
Competentieprofiel.....	6
Hoe zijn deze competenties opgebouwd?.....	7
Integratie in HR-instrumenten	8
De gesprekscyclus.....	9
Branche-opleiding.....	9
Overwegingen en keuzes bij het opstellen van deze competentieset	9
De 7 kerncompetenties	11
Zelfontwikkeling.....	12
Communicatieve vaardigheden.....	13
Proactiviteit	14
Samenwerken	15
Kwaliteitsgerichtheid.....	16
Wendbaarheid.....	17
Gastvrijheid	18
Aanvullende 9 functiespecifieke competenties	19
Dienstverlenend.....	20
Plannen en organiseren	21
Resultaatgerichtheid.....	22
Besluitvaardigheid	23
Netwerken.....	24
Adviseren	25
Analytisch vermogen	26
Omgevingsbewust.....	27
Leiderschap	28

Inleiding

1 april 2024

Het continu ontwikkelen en aanscherpen van de benodigde competenties van alle medewerkers speelt een belangrijke rol om aansluiting te blijven houden met de ontwikkelingen op het vakgebied, in de eigen organisatie, het netwerk en de buitenwereld.

Competenties zeggen iets over hoe we ons werk verrichten, welk gedrag we laten zien. Competenties helpen ons helder te krijgen waar we goed in zijn en hoe we ons verder willen of soms moeten ontwikkelen. In deze competentieset vind je competenties die volgens ons op dit moment in de bibliotheekbranche het meest relevant zijn.

Elke competentie is onderverdeeld in vier niveaus. Bij de competenties staan kernwoorden die je helpen snel te bepalen wat de competentie inhoudt. Bij elke competentie vind je ook gerelateerde competenties. De benamingen en definities van de competenties zijn afgestemd met HR-professionals en leidinggevendenden uit het werkveld.

Waarvoor en hoe kunnen we deze competenties gebruiken?

Binnen de branche hechten we grote waarde aan (loopbaan)ontwikkeling en opleiding van medewerkers. We verwachten dat deze competentieset door leidinggevendenden als hulpmiddel wordt ingezet bij de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Voor het ontwikkelgesprek tussen leidinggevende en medewerker is een [landelijke gesprekskaart](#) bibliotheekmedewerkers ontwikkeld. In dit gesprek kunnen medewerkers en leidinggevendenden verdiepen op die (selectie van) competenties die voor de medewerker en functie relevant zijn.

Wat zijn competenties?

'Een competentie is een, in gedrag waarneembare, combinatie van kennis, vaardigheden, houding en persoonskenmerken waarmee in een arbeidssituatie doelen worden bereikt.'

Een competentie is opgebouwd uit vier elementen, namelijk:

- **Kennis** - dat wat iemand weet; de ervaring die iemand heeft.
- **Vaardigheden** - dat wat iemand kan; handelingen waarin iemand bekwaam is.
- **Houding** - overtuigingen die iemand heeft; normen, waarden, drijfveren.
- **Persoonskenmerken** - dat wat van nature bij iemand past; aangeboren karaktereigenschappen.

De vier elementen zijn in elke competentie vertegenwoordigd, maar niet steeds in dezelfde mate. Een competentie als 'samenwerken' wordt bijvoorbeeld voornamelijk bepaald door persoonskenmerken en motivatie, terwijl 'schriftelijk goed kunnen communiceren' veel meer een vaardigheid is en 'analytisch vermogen' weer sterker bepaald wordt door iemands denkvermogen.

Een competentie bestaat uit verschillende gedragsniveaus. In deze set hanteren we per competentie vier niveaus. De niveaus worden beschreven vanuit een toename in complexiteit van de materie waar men mee omgaat of de benodigde handelingen. Andere criteria zijn toenemende diversiteit en complexiteit in contacten, de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid die gevraagd wordt en de korte versus de lange termijn.

Het voor een bepaalde functie of rol gevraagde competentieniveau volgt niet rechtstreeks uit de bij de functie/rol behorende opleiding of de hiërarchische positie. Voor een Medewerker Informatie & advies kan niveau 2 van de competentie 'communicatieve vaardigheden' bijvoorbeeld vereist zijn, terwijl voor de Medewerker Financiële Administratie niveau 3 voldoende is.

Kun je iedere competentie ontwikkelen?

Het antwoord op deze vraag is: ja. De ene competentie is echter moeilijker te ontwikkelen dan de andere. Hoe meer een competentie bepaald wordt door houding of persoonskenmerken, hoe moeilijker het is om een competentie te ontwikkelen. Kennis en vaardigheden zijn makkelijker ontwikkelbaar.

Ontwikkelbaarheid heeft ook te maken met intelligentie, motivatie en talent. Verschillende vormen van intelligentie kunnen bijvoorbeeld een bevorderende factor zijn voor verschillende competenties. Hoe meer talent iemand voor een competentie heeft, hoe minder moeite iemand hoeft te doen om deze competentie te ontwikkelen. Motivatie tenslotte is voor het ontwikkelen van alle competenties van belang. Hoe intelligent of talentvol je ook bent, voor ontwikkeling moet je de wil hebben om aan een competentie te gaan werken.

Het scheppen van de juiste context kan hierbij helpen. Motivatie bevordert je immers als iemand het gevoel heeft dat iets nuttig is, als het leuk is en als iemand de ruimte krijgt om te oefenen en er dingen fout mogen gaan.

Wat is competentie-management?

Voor elke functie heeft een medewerker specifieke eigenschappen, kennis en vaardigheden nodig om het werk goed te kunnen doen. Door na te denken over de benodigde competenties en door hierover in gesprek te gaan kunnen de medewerker en leidinggevende ervoor zorgen dat de medewerker over de juiste competenties beschikt om het werk gedaan te krijgen. Dit wordt competentie-management genoemd.

Bij competentie-management gaat het enerzijds om het bepalen van de benodigde competenties (welke competenties zijn nodig voor onze organisatie en het werk op een betreffende afdeling) en anderzijds om het managen en ontwikkelen van die competenties. Competentiemanagement stelt de organisatie in staat om effectiever te sturen op resultaten en gedrag van medewerkers. Ook als de interne of externe omgeving verandert.

Wat is het doel van competentie-management?

Doelen die met competentie-management bereikt kunnen worden, zijn de volgende:

- Het vertalen van de missie en visie en kernwaarden van de organisatie naar gewenst individueel gedrag.
- Het gericht sturen op gewenst gedrag door het vastleggen en bespreekbaar maken van de benodigde kennis en vaardigheden.
- Het gericht werken aan begeleiding, opleiding en ontwikkeling van medewerkers.
- Het spreken van een en dezelfde 'taal' binnen de organisatie als het gaat om gedrag van medewerkers.
- Het goed op elkaar afstemmen van HR-processen, zoals werving en selectie en ontwikkeling en opleiding.
- Het stimuleren van een cultuur waarin medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht, verantwoordelijkheid durven nemen en fouten durven maken.
- Het gericht aantrekken van de benodigde competenties voor een evenwichtige personeelsopbouw.

Competentietaal

Om goed te kunnen sturen op competenties is het belangrijk dat iedereen dezelfde 'taal' spreekt. Dit doe je door per competentie zo concreet mogelijk te beschrijven welke definitie je hanteert voor de competenties en welk gedrag daarbij hoort. Door competenties concreet te beschrijven, is het makkelijker om over competenties te praten, zowel voor leidinggevenden als voor medewerkers. Er ontstaat minder verwarring over het gedrag dat bij bepaalde competenties hoort, wat de mogelijkheid om te sturen op gedrag vergroot.

Competentie-profiel

In het functieprofiel van de medewerker is aangegeven 'wat' er van een medewerker verwacht wordt in de vorm van resultaatgebieden en taken, en geven de gekozen competenties een beschrijving van 'hoe' de medewerker hier invulling aan moet geven. Er zijn oneindig veel competenties. Om het hanteerbaar te houden hebben we uit een lange lijst van competenties een keuze gemaakt van zeven kerncompetenties en negen functiespecifieke competenties.

1. **Kerncompetenties:** dit zijn competenties waarin de organisatie wil uitblinken en die zij van iedere medewerker in functie of rol verwacht.
2. **Functiespecifieke competenties:** competenties die voor een specifieke functie nodig zijn om succesvol te zijn.

Hoe zijn deze competenties opgebouwd?

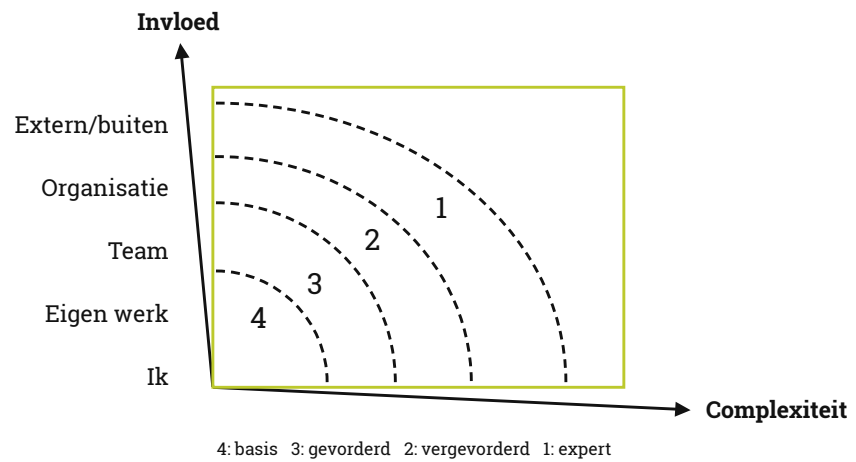
De competentieset bevat per competentie de volgende opbouw:

- Een definitie van de competentie. Deze definitie is een kernachtige beschrijving van de betekenis van de competentie.
- Per competentie zijn een aantal kernwoorden ('woordenwolk') aangereikt als extra hulpmiddel om de definitie van de competentie te duiden. Hiermee hopen we de interpretatie van de competenties beter te duiden.
- Het woord 'klant' is gebruikt, waarmee klanten, bezoekers, leden van de bibliotheek en de lokale inwoners worden bedoeld.
- Een opsomming van gedragsvoorbeelden, waarin de competentie concreet is beschreven in zichtbaar en dus meetbaar gedrag. De gedragsvoorbeelden zijn overigens niet uitputtend en zijn bedoeld als voorbeelden die je kunt vertalen naar de eigen werksituatie.
- Een onderscheid van de gedragsvoorbeelden in vier niveaus. Naarmate de **complexiteit** en/of de **invloed** van het werk toeneemt, neemt ook het niveau van de competentie toe. Bij elk niveau staat een korte kopstekst met de kern van het niveau. De gedragsvoorbeelden die daaronder staan, moeten altijd worden gelezen in het licht van de kopstekst van het betreffende niveau.

De mate van complexiteit heeft betrekking op de moeilijkheidsgraad van het werk. Kan er worden volstaan met een basisniveau aan kennis, vaardigheden en houding of is een hoger niveau vereist.

De mate van invloed heeft te maken met het effect van je handelen. Heeft het handelen alleen effect op jezelf, of is het bereik groter en heeft het ook directe gevolgen voor het team, het organisatieonderdeel of de gehele organisatie.

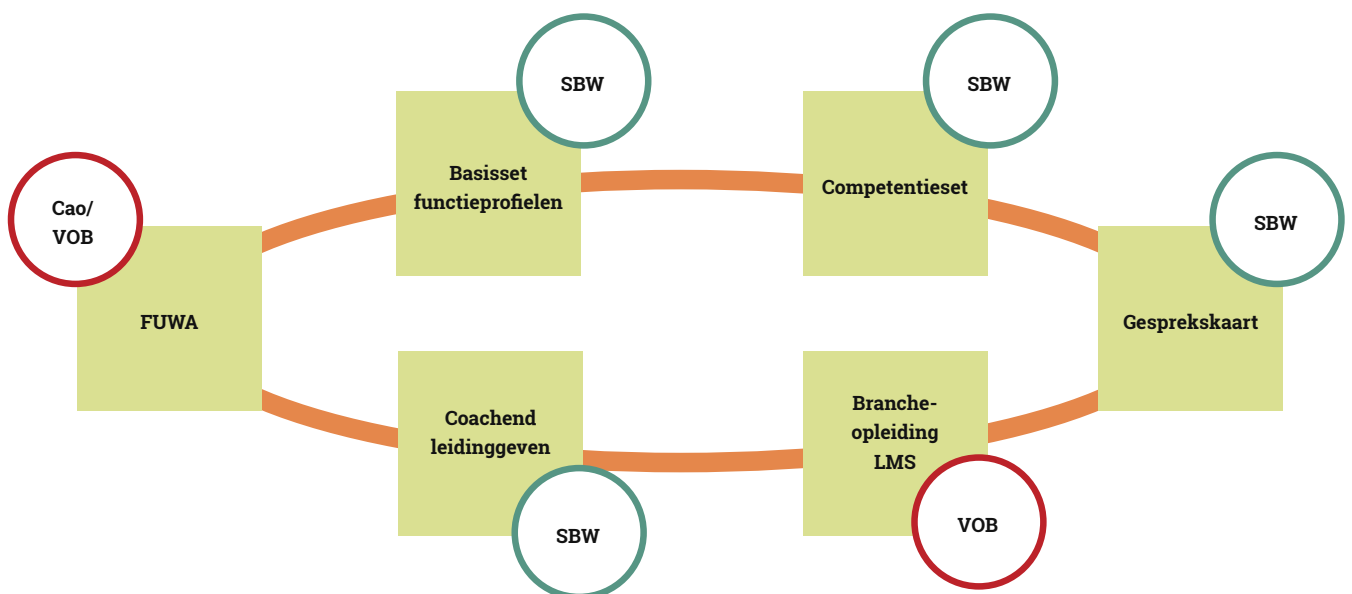
In onderstaande figuur zijn de dimensies complexiteit en invloed en de niveaus samengevat. Voor veel van de competenties heeft de niveauopbouw ofwel te maken met de complexiteit of met invloed. Soms zijn beide dimensies van toepassing.



Integratie in HR-instrumenten

Deze competentieset is geen op zichzelf staand instrument. Als competentie management goed wordt ingebed in de organisatie dan komt het in verschillende HR-instrumenten terug en draagt het bij aan de afstemming van de verschillende HR-instrumenten op elkaar.

De competentieset is onderdeel van het HR-instrumentarium dat voor de branche ontwikkeld wordt.



De gespreks- cyclus

Tijdens de gesprekscyclus wordt gekeken en besproken in welke mate de medewerker over de vereiste competenties beschikt en worden er vervolgens afspraken gemaakt over het verder ontwikkelen van de competenties. Landelijk is hiervoor een [gesprekskaart](#) beschikbaar. Hier ligt een link met een opleidingsplan (organisatie, team of individueel). Uiteraard is het volgen en bespreekbaar maken van competenties een continu proces dat gedurende het hele jaar plaatsvindt.

Branche- opleiding

De branche-opleiding is nog in ontwikkeling en voor een aantal functies worden leerlijnen gemaakt. In deze leerlijnen wordt bewust aandacht besteed aan het ontwikkelen van competenties. Het aanbod is te vinden op [Bibliotheek Campus](#).

Overwegingen en keuzes bij het opstellen van deze competentieset

1. Keuze voor kerncompetenties

Voor deze nieuwe competentieset is gebruik gemaakt van onder andere de landelijke competentieset bibliotheken september 2013, de competenties zoals vastgelegd in de nota Domeinbeschrijvingen en is gekeken naar functieprofielen. Vanuit het perspectief van de veranderende bibliotheek zijn we gekomen tot een set van zeven kerncompetenties. Dit zijn de competenties waarvan wij denken dat elke medewerker en vrijwilliger in de bibliotheek deze zou moeten beheersen op het passende niveau bij de functie.

2. Competentieniveaus

Per competentie zijn 4 niveaus beschreven (zie uitleg onder 'hoe zijn de competenties opgebouwd'). De niveauopbouw heeft te maken met de complexiteit of met de mate van invloed. Per functie kan het benodigde competentie niveau variëren. Niveau 4 (basis) en 3 (gevorderd) sluiten aan bij operationele werkzaamheden in de context van een team. Niveau 2 (expert) gaat over complexe werkzaamheden in een breed vakgebied in de eigen organisatie omgeving. Hier is sprake van voorbeeldgedrag in de competentie en het helpen van anderen bij het ontwikkelen van de competentie. Niveau 1 gaat over meer complexe werkzaamheden in een breed complex speelveld buiten de bibliotheek, dit is het niveau van meesterschap.

3. Keuze voor competenties

De competentie **Innoveren** (-'iets op een andere manier doen met meer resultaat'-) hebben we uit de set van competenties gehouden, vanuit de overweging dat de hele branche inmiddels flink in beweging is. Daarbij komt dat innovatie in de zin van disruptieve toepassingen of het ontwikkelen van totaal nieuwe producten en diensten slechts in enkele functies binnen de branche voorkomt.

De competentie **Klantgerichtheid** hebben we niet meer apart genoemd. We vinden dat dit onderdeel is van een aantal andere competenties, zoals in de competentie **Dienstverlenend** en de competentie **Gastvrijheid**, waarbij de medewerker de klanten ontvangt in de bibliotheek als publieke ruimte (third space, third place, community library, huiskamer van de stad). Andere onderdelen van klantgerichtheid zien we terug in de competentie **Kwaliteitsgerichtheid**, waarbij het gaat om de impact van de dienstverlening in de zin van maatschappelijke waarde.

7 kerncompetenties

Zelfontwikkeling

Het vermogen om te leren van ervaringen en het geleerde toe te passen in nieuwe situaties; om (nieuwe) informatie, kennis en vaardigheden effectief toe te passen. Leren uit interactie met anderen. Het vermogen om jezelf continu te kunnen en willen ontwikkelen. Dit vraagt capaciteit, inzet en zelfreflectie.

Kernwoorden

Groei
Ontwikkelingsgericht
Leren
Persoonlijk leiderschap
Openstaan voor kritiek
Nieuwsgierig

Niveau 4: heeft inzicht in zichzelf

- Bouwt continu kennis op door trainingen, opleidingen, cursussen, kennisdagen, enz.
- Heeft kennis van eigen sterke en zwakke punten, interesses en ambities.
- Staat open voor feedback op het eigen functioneren en doet er zijn voordeel mee.
- Toont interesse in nieuwe ervaringen en ideeën op eigen vakgebied.

Niveau 3: heeft een actieve inzet op eigen ontwikkeling

- Reflecteert op eigen handelen.
- Formuleert persoonlijke leerdoelen en zet deze om in acties.
- Vraagt ondersteuning bij de eigen ontwikkeling, ziet eigen sterke en zwakke punten en werkt actief aan de verbeterpunten.
- Toont zich nieuwsgierig/leergierig om de huidige kennis te verbreden en/of te verdiepen.

Niveau 2: zorgt voor uitwisseling van eigen leerproces met anderen

- Brengt ideeën in over de eigen loopbaanontwikkeling en vertaalt deze naar een plan van aanpak.
- Stelt anderen in staat om van de eigen ervaringen en (nieuwe) inzichten te leren; deelt leerervaringen met anderen.
- Werkt zich snel in bij nieuwe ontwikkelingen, ook buiten het eigen specialisme en de eigen vaardigheden.

Niveau 1: faciliteert het collectief leren bij anderen

- Doorziet eigen leerprocessen en herkent bevorderende en belemmerende factoren voor de eigen ontwikkeling.
- Creëert op effectieve wijze randvoorwaarden in de organisatie waardoor medewerkers in staat zijn te leren.
- Leert van en met anderen en stelt anderen in staat om van elkaar te leren.

Communicatieve vaardigheden

Ideeën en informatie, zowel mondeling als schriftelijk, helder en duidelijk kunnen ontvangen en overbrengen, zodanig dat de essentie, het doel, wordt begrepen, met een effectief gebruik van bestaande communicatiemiddelen.

Niveau 4: brengt feitelijke informatie, mondeling en schriftelijk, begrijpelijk en helder over

- Luistert actief om te kunnen begrijpen, stelt open vragen en vraagt door, vat samen op een heldere en beknopte wijze.
- Spreekt duidelijk en verstaanbaar en formuleert helder en kernachtig.
- Maakt gebruik van lichaamstaal
- Hanteert zowel mondeling als schriftelijk een logische opbouw.
- Brengt feiten en/of mededelingen over, informeert individuele medewerkers of een kleine homogene groep en checkt of het goed is ontvangen.

Niveau 3: brengt een idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk, begrijpelijk en helder over

- Begrijpt de essentie van de boodschap en brengt deze over op partijen op verschillend niveau.
- Stemt woordkeus af op het niveau van de ontvanger.
- Brengt structuur aan in een betoog, notitie of rapport.
- Luistert actief, stelt open vragen en vraagt door en brengt interactie tot stand.
- Vat helder en beknopt samen en geeft feedback wanneer daar om wordt gevraagd.

Niveau 2: heeft een actieve en gevarieerde rol in het overbrengen van informatie

- Hanteert verschillende schrijfstijlen; past onderwerpen, vorm en opzet aan het niveau, de belangen en de gevoelens van de doelgroep aan.
- Maakt gebruik van aansprekende voorbeelden om de boodschap over te brengen
- Formuleert vraagstukken helder, eenduidig en gestructureerd, verzorgt samenhangende presentaties.
- Maakt onderwerpen en/ of onvrede bespreekbaar en weet de sfeer zodanig te beïnvloeden dat de relatie goed blijft.
- Pakt onduidelijke uitspraken of signalen over gevoelens en bedoelingen van anderen gemakkelijk op en anticipeert hierop.

Niveau 1: brengt een complexe boodschap helder over aan een groep

- Heeft inzicht in de manier waarop een boodschap overkomt en anticipeert hierop.
- Is in staat om op verschillende niveaus te communiceren, wisselt tijdens een gesprek van informeren naar vragen en van inhoud naar procedure en houdt daarbij rekening met de positie en karakters van de gesprekspartners.
- Brengt complexe vraagstukken helder, eenduidig en gestructureerd over aan de doelgroep.
- Schrijft mee in stukken van andere medewerkers en geeft feedback op inhoud, vorm en logische opbouw van de schriftelijke communicatie.
- Voert complexe gesprekken met partijen op strategisch niveau over gevoelige onderwerpen met tegenstellingen in belangen.

Kernwoorden

Luisteren
Boodschap overbrengen
Overtuigen
Rekening houden met anderen
Presenteren
Inlevingsvermogen

Proactiviteit

Onderneemt actie om de gang van zaken (positief) te beïnvloeden; signaleert kansen en handelt daarnaar.

Niveau 4: Handelt proactief binnen het eigen werk

- Doet uit zichzelf voorstellen voor verbetering van het eigen werkproces.
- Ziet werkzaamheden binnen het eigen werkgebied en pakt deze uit zichzelf op.

Niveau 3: Handelt proactief binnen een (tijdelijk) team

- Anticipeert op de gevolgen van ontwikkelingen of beslissingen.
- Zoekt actief naar kansrijke ontwikkelingen voor de organisatie en pakt deze op.
- Stimuleert anderen tot handelen.
- Zorgt voor een werkklimaat waarbinnen initiatieven genomen kunnen worden.

Niveau 2: Handelt proactief op organisatieniveau

- Anticipeert op de gevolgen van ontwikkelingen of beslissingen.
- Zoekt actief naar kansrijke ontwikkelingen voor de organisatie en pakt deze op.
- Stimuleert anderen tot handelen.
- Zorgt voor een werkklimaat waarbinnen initiatieven genomen kunnen worden.

Niveau 1: Handelt proactief in netwerken

- Signaleert tijdig belangrijke externe ontwikkelingen en vertaalt deze naar initiatieven.
- Ziet en creëert kansen in complexe situaties en weet deze succesvol te benutten.
- Draagt actief bij aan het in stand houden en functioneren van het netwerk door regelmatig in contact te staan met de stakeholders.

Kernwoorden

Kansen oppakken
Voortvarend
Ondernemen
Initiatief nemen

Samenwerken

Actief bijdragen om samen met collega's en partners organisatiedoelstellingen te realiseren, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is. Draagt samen met anderen actief bij aan relaties en sfeer in de groep.

Kernwoorden

Teamgeest
Helpen
Informatie delen
Open staan voor anderen
Respectvol
Bijdragen

Niveau 4: Overlegt, stemt af en werkt samen met collega's

- Komt afspraken na.
- Biedt gevraagd en ongevraagd hulp, neemt indien nodig werkzaamheden over.
- Vraagt anderen naar hun mening en maakt actief gebruik van de kennis en expertise van anderen.
- Deelt kennis, informatie en ervaringen met anderen en stemt acties op hen af.
- Uit zich constructief en opbouwend richting collega's.
- Draagt bij aan een goede werksfeer en samenwerking binnen het team.

Niveau 3: Maakt eigen belang ondergeschikt aan het groepsbelang

- Draagt bij aan gezamenlijke doelen en groepstaken en doet concessies om tot resultaat te komen.
- Motiveert en enthousiasmeert anderen tot samenwerking
- Biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan anderen en vraagt zelf om hulp van anderen, ook bij problemen of conflicten.
- Geeft feedback op de inhoud en kwaliteit van het werk van anderen en stelt zich open voor feedback op eigen werk.
- Onderneemt acties om ervoor te zorgen dat er een goede werksfeer en samenwerking binnen het team blijft dan wel ontstaat.

Niveau 2: Creëert synergie en samenwerking binnen de organisatie en met partners

- Draagt actief bij aan het bevorderen van onderlinge bekendheid met elkaars werk.
- Levert een actieve bijdrage om de samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen te vergroten.
- Stimuleert anderen om gezamenlijk te werken aan een gemeenschappelijk doel.
- Onderneemt acties om teamgeest en saamhorigheid binnen het team of de organisatie te realiseren of te versterken.
- Lost problemen en conflicten, welke het bereiken van een doel in de weg staan, op.

Niveau 1: Stimuleert (strategische) samenwerking buiten de organisatie-grenzen en met partners

- Initieert en stimuleert nieuwe samenwerkingsvormen/-verbanden/-relaties.
- Kent de belangen van partijen en neemt actief verantwoordelijkheid voor het samenwerkingsproces.
- Staat open voor invloeden van buitenaf en verwerkt deze op actieve wijze in het functioneren van de organisatie.

Kwaliteitsgerichtheid

Het leveren van hoogkwalitatieve dienstverlening die aansluit bij de vraag of behoefte van klanten en partners.

Niveau 4: levert service met kwaliteit aan klanten

- Handelt vragen, verzoeken van klanten direct correct en doeltreffend af.
- Gaat gedoseerd om met vragen en luisteren enerzijds en het aanbieden van producten en/of diensten anderzijds.
- Is servicegericht naar klanten, luistert, vraagt door, komt in actie en checkt tevredenheid.
- Signaleert mogelijke verbeterpunten voor de dienstverlening.

Niveau 3: draagt bij aan kwaliteitsverbetering van service en diensten aan klanten

- Bewaakt de kwaliteit van de geleverde diensten en producten; biedt ongevraagd extra service of neemt corrigerende maatregelen.
- Onderneemt op basis van gemaakte fouten actie om deze in de toekomst te voorkomen.
- Implementeert nieuwe werkmethoden om de kwaliteit te verbeteren en/of te borgen.
- Herkent klantwensen op productniveau en signaleert kansen om klanten te binden.
- Stelt realistische grenzen aan de dienstverlening en evalueert of vragen en klachten bevredigend zijn beantwoord.

Niveau 2: draagt bij aan kwaliteitsverbetering in de organisatie (PDCA)

- Signaleert de noodzaak tot kwaliteitsverbeteringen in de organisatie en neemt passende actie.
- Houdt de tevredenheid van klanten continue in de gaten, evalueert de kwaliteit van de dienstverlening en verbetert deze indien nodig.
- Komt afspraken over de kwaliteit van te leveren diensten en goederen overeen.
- Streeft naar onderlinge afstemming van standaarden voor kwaliteit in de gehele organisatie.

Niveau 1: lange termijn focus op kwaliteit met maatschappelijke impact

- Houdt actief contact met (potentiële) partners en stakeholders en vertaalt hun mogelijke wensen en behoefte in daarop afgestemde acties en plannen, rekening houdend met de wederzijdse belangen.
- Stelt zich op als partner t.b.v. het realiseren van maatschappelijke opgaven.
- Stimuleert en verbetert de afstemming en samenwerking tussen organisatieonderdelen om de partners beter te kunnen bedienen.
- Vertaalt op juiste wijze complexe uitgesproken en onuitgesproken wensen van partners naar nieuw te ontwikkelen concepten, diensten, producten en overlegt hierover met klanten.

Kernwoorden

Brug tussen klanten en service
Inleven en meedenken
Neemt klanten serieus
Relatiegericht
Verbeteren dienstverlening

Wendbaarheid

Is in staat om onzekerheden, nieuwe behoeften en dynamiek in de omgeving te omarmen. Is veerkrachtig, kan goed anticiperen en kan zich goed aanpassen. Gaat buiten de gebaande paden als de situatie daar om vraagt. Is in staat om bij nieuwe situaties tot passende oplossingen te komen.

Kernwoorden

Schakelen

Loslaten

Andere weg, zelfde einddoel

Ondernemen

Niveau 4: kan omgaan met veranderingen en anticipeert op nieuwe situaties

- Staat open voor nieuwe ideeën en veranderingen in de werksituatie en past de eigen inzet en werkwijze makkelijk aan.
- Maakt zich nieuwe instructies en processen snel eigen.
- Probeert op verzoek nieuwe methoden en werkwijze uit.
- Staat open voor suggesties, kritiek en ideeën van anderen.
- Stelt prioriteiten bij als de omstandigheden daarom vragen.

Niveau 3: is in staat om effectief te reageren op onverwachte gebeurtenissen

- Anticipeert op veranderingen, ontwikkelingen, kansen en bedreigingen door actief de kansen en mogelijkheden te zoeken.
- Is flexibel in zijn denkproces en denkt buiten de gebaande paden naar oplossingen.
- Past snel, maar overwogen eigen gedrag en werkwijze aan bij veranderende omstandigheden en/of weerstand.
- Pakt nieuwe zaken snel op en is makkelijk inzetbaar in aangrenzende projecten en/of programma's.
- Kiest voor een nieuwe werkwijze, prioriteitstelling of planning als daarmee het doel beter behaald kan worden.
- Laat zich niet belemmeren door "oude" patronen en manoeuvreert makkelijk tussen formele en informele bevoegdheden.

Niveau 2: wendbaar denken en handelen is vanzelfsprekend en een voorbeeld voor anderen

- Inspireert anderen met zijn manier van wendbaar denken en handelen.
- Blijft effectief handelen in situaties waar meerdere variabelen plotseling veranderen.
- Improviseert succesvol bij onvoldoende of onduidelijke informatie en weet eigen gedrag en aanpak snel en effectief aan te passen.
- Schakelt snel en gemakkelijk tussen eigen werk en werk van anderen.

Niveau 1: brengt meervoudige perspectieven in op strategisch niveau

- Schakelt soepel bij snel opeenvolgende, verschillende onderwerpen op strategisch niveau.
- Gebruikt wisselende veranderstrategieën, afhankelijk van in- en externe (omgevings-) factoren.
- Past makkelijk de stijl van leiderschap aan op de situatie en persoon.
- Weet mensen op verschillende manieren tot medewerking te bewegen; hanteert bij het beïnvloeden van anderen verschillende gedragsstijlen.

Gastvrijheid

Het zorg dragen voor een uitnodigende, gastvrije en veilige omgeving waar klanten toegang hebben tot de dienstverlening, variërend van het gebruik maken van de publieke ruimte, het gebruik maken van diensten tot het actief deelnemen aan een activiteit.

Kernwoorden

Open
Hartelijk
Uitnodigend
Uitstraling
Zichtbaar zijn

Niveau 4: Ontvangst klanten in publieke ruimte

- Zorgt voor aantrekkelijke en opgeruimde publieke ruimte.
- Heet klanten welkom.
- Geeft informatie over dienstverlening en verwijst door.
- Draagt zorg voor veiligheid en juist gebruik publieke ruimtes.

Niveau 3: Gebruik faciliteiten publieke ruimte

- Heeft kennis van systemen en apparatuur en kan klanten helpen bij het gebruik.
- Heeft basale kennis van bibliothecaire zaken en kan klanten advies geven.

Niveau 2: Doorverwijzen naar maatschappelijk-educatieve bibliotheek

- Laat merken op de hoogte te zijn van wat de behoefte is van klanten.
- Is in staat klanten aan te spreken en aanwijzingen te geven.
- Heeft inhoudelijk kennis van de maatschappelijke-educatieve bibliotheek en kan inhoudelijk voorlichten en doorverwijzen.
- Biedt extra service; herkent (on)uitgesproken wensen en klachten en biedt oplossingen.

Niveau 1: Verbeteren gebruik publieke ruimte

- Analyseert het gebruik van de publieke ruimte en het gedrag van de bezoekers hierin en doet verbetervoorstellen.
- Heeft een voorbeeldrol in gastvrijheid en stimuleert anderen in hetzelfde gedrag.
- Monitort de klanttevredenheid en verbetert de kwaliteit van de dienstverlening.

Aanvullende 9 functiespecifieke kerncompetenties

Dienstverlenend

Herkennen van behoeften en belangen van de ander en hiermee rekening houden in het handelen door het goed afwegen van het organisatiebelang en het belang van de ander.

Kernwoorden
Toegankelijk
Empathisch
Betrokkenheid
Behoefte
Doorvragen

Niveau 4: Toont oprechte interesse in de wensen van klanten en handelt hiernaar

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

Niveau 3: Speelt proactief in op wensen van klanten

- Onderzoekt klantwensen en -behoeften, luistert en vraagt door op wensen en behoeften.
- Verdiept zich in de concrete situatie van de klant, richt zich op verbetering, ontwikkelt een relatie met de klanten en neemt acties om de tevredenheid van de klant te vergroten.
- Bedenkt alternatieven voor klantwensen en biedt deze aan.
- Vertaalt de mogelijkheden van een product of dienst in voordelen voor de klant.
- Is duidelijk naar klanten over de grenzen van de mogelijkheden.

Niveau 2: Kent de organisatie en de klanten en gebruikt die kennis tot wederzijds voordeel.

- Signaleert en herkent uitgesproken klantwensen uit de directe omgeving en vertaalt deze correct naar activiteiten binnen de organisatie.
- Heeft zicht op mogelijke gevolgen binnen de klantorganisatie van bepaalde gebeurtenissen.
- Herkent (on)uitgesproken wensen, klachten en biedt oplossingen.
- Monitort de klanttevredenheid en verbetert de service en kwaliteit van de dienstverlening binnen het eigen werkveld.
- Komt met voorstellen waarin rekening is gehouden met de belangen van de klant, zonder dat dit nadelen voor de eigen organisatie oplevert.

Niveau 1: Realiseert een toekomstgerichte klantrelatie op (strategisch) besluitvormingsniveau.

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

Plannen en organiseren

Bepalen van prioriteiten, opstellen en uitvoeren van werkaanpak met optimale inzet van beschikbare mensen en middelen om doelstellingen en resultaten efficiënt en effectief te realiseren.

Niveau 4: Plant en regelt de eigen werkzaamheden

- Werkt volgens voorschriften, instructies, regels en/of aanwijzingen.
- Behoudt overzicht over eigen werkzaamheden, bewaakt voortgang en tijd.
- Neemt actie bij verstoring van voortgang van werkzaamheden.
- Wendt de juiste middelen aan die nodig zijn om de planning te realiseren.

Niveau 3: Plant en regelt de werkzaamheden van zichzelf en anderen

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

Niveau 2: Organiseert, binnen randvoorwaarden, zaken die op relatief korte termijn behaald moeten worden

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

Niveau 1: Creëert randvoorwaarden voor zaken die op lange termijn gerealiseerd moeten worden

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

Kernwoorden

Verantwoordelijkheid
Anticiperen
Overzicht houden
Planmatig denken en doen
Samenwerken
Besluitvaardigheid
Plan-Do-Check-Act

Resultaatgerichtheid

Gericht zijn op het realiseren van organisatiedoelstellingen en resultaten.

Kernwoorden

Besluitvaardig

Prioriteren

Doelstellingen realiseren

Niveau 4: Is gericht op het behalen van korte termijn resultaat

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

Niveau 3: Is gericht op het behalen van gemeenschappelijk resultaat op de langere termijn

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

Niveau 2: Is gericht op het behalen van gestelde strategische doelen

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

Niveau 1: Realiseert strategische doelstellingen voor de lange termijn

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

Besluitvaardigheid

Het komen tot en het nemen van aanvaardbare en reële beslissingen op basis van beschikbare, actuele informatie. Keuzes maken en knopen doorhakken.

Kernwoorden

Doorzettingsvermogen
Standvastig
Weloverwogen
Daadkracht
Zelfverzekerd

Niveau 4: Hakt knopen door op basis van relevante informatie en duidelijke feiten

- Durft een standpunt in te nemen en spreekt deze uit.
- Neemt operationele beslissingen op basis van relevante informatie en duidelijke feiten waarbij de gevolgen van de beslissing beperkt en te overzien zijn.
- Reageert snel op vragen van collega's, partners en klanten.
- Signaleert problemen in het werk en lost deze binnen de gestelde grenzen op.
- Neemt beslissingen binnen het eigen taak- en verantwoordingsgebied en kan deze besluiten motiveren.
- Stelt beslissingen en/of acties niet onnodig uit.

Niveau 3: Hakt knopen door in minder bekende situaties

- Hakt, ook in minder bekende situaties, knopen door; komt snel met een oordeel, ook wanneer niet alle informatie beschikbaar is.
- Neemt beslissingen, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden
- Brengt precies, tijdig en overtuigend over wat van anderen wordt verwacht.
- Lost problemen in het werk zelfstandig op.
- Neemt op basis van feitelijke informatie besluiten.
- Vertaalt besluiten in concrete acties en zet acties uit om een besluit te realiseren.
- Neemt tijdig besluiten die voor de persoon zelf of de directe omgeving gevolgen kunnen hebben.

Niveau 2: Neemt besluiten die gevolgen kunnen hebben voor collega's en het eigen team

- Beslist doortastend, ook bij onvolledige informatie, en bouwt besluitvorming logisch op.
- Reageert snel en doeltreffend op problemen en onverwachte gebeurtenissen.
- Neemt weloverwogen besluiten t.a.v. het eigen vakgebied en in relatie tot de beoogde opgave en stemt deze af met collega's.

Niveau 1: Neemt besluiten die gevolgen kunnen hebben voor de gehele organisatie

- Durft buiten gebaande paden te treden bij het oplossen van complexe kwesties.
- Neemt beslissingen in situaties waarin opvattingen uiteenlopen en komt voor eigen besluiten op.
- Neemt besluiten die gevolgen kunnen hebben voor de hele organisatie.
- Is daadkrachtig in onzekere situaties.
- Kan beslissingen aan alle relevante interne en externe partijen toelichten en verdedigen.
- Maakt strategische keuzes en zorgt voor voldoende draagvlak bij meerdere belangengroepen.
- Neemt in ingewikkelde en onzekere situaties beslissingen met effecten op lange termijn.
- Neemt besluiten die relatief grote risico's voor de organisatie inhouden.
- Is daadkrachtig in onzekere situaties of bij actuele ontwikkelingen.

Netwerken

Het vormen en ontwikkelen van relaties, coalities en partnerschappen, zowel binnen als buiten de eigen organisatie om (gezamenlijk) maatschappelijke impact te vergroten.

Kernwoorden

Draagvlak creëren
Omgevingsbewustzijn
Belangen afwegen
Samenwerken

Niveau 4: Legt en onderhoudt contacten met klanten, vrijwilligers en collega's.

- Onderhoudt zelfstandig contact met collega's binnen en buiten het team die nu of later van nut zijn voor de dagelijkse uitvoering van het werk.
- Houdt bij contact met anderen rekening met belangen en relevante issues.
- Legt gemakkelijk contacten in verschillende situaties en weet deze contacten te benutten.
- Beheerst verschillende gesprekstechnieken, toont interesse en luistert actief.
- Legt contacten door anderen informatie te geven, met hen mee te denken of hen anders te ondersteunen.

Niveau 3: Legt en onderhoudt contacten met betrekking tot het eigen werkveld/vakgebied

- Bouwt binnen de eigen organisatie relaties op die helpen bij het realiseren van de doelstellingen.
- Legt en onderhoudt relaties met relevante personen en is gesprekspartner vanuit de organisatie.
- Pakt kansen aan om anderen te ontmoeten en neemt initiatief tot uitwisseling van informatie.
- Zoekt daarbij naar gemeenschappelijke belangstellingsgebieden.
- Onderhoudt en benut relaties die ook in de toekomst van belang kunnen zijn.
- Spreekt personen die niet direct van belang zijn voor de eigen werkzaamheden.

Niveau 2: Legt en onderhoudt contacten van belang voor de eigen organisatie

- Gaat samenwerkingsrelaties aan en bestendigt deze om organisatiedoelen te bereiken.
- Zet het externe netwerk in en gebruikt deze contacten om interne vraagstukken op te lossen.
- Bevordert de samenwerking tussen teams en maakt hierbij gebruik van het eigen netwerk.
- Beweegt zich gemakkelijk tussen (on)bekende contacten en doorziet achtergronden en relaties.
- Benadert invloedhebbenden om hun steun en medewerking te krijgen.
- Treedt naar externe relaties op als gesprekspartner namens de eigen organisatie.
- Besteedt bewust tijd en energie aan het onderhouden van contacten met mogelijk relevante personen en toont interesse in hun activiteiten en belangen.
- Legt contacten door zichzelf te profileren d.m.v. presentaties, publicaties, etc.

Niveau 1: Gebruikt de eigen contacten om op strategisch niveau invloed uit te oefenen

- Bouwt en onderhoudt actief een divers netwerk met invloedrijke personen die voor de organisatie belangrijk zijn, brengt daarbij de juiste mensen met elkaar in contact.
- Vormt kansrijke coalities met organisaties in netwerken en brengt anderen bij elkaar
- Vertegenwoordigt de organisatie op strategisch niveau, slaagt erin de aandacht te krijgen en bindt mensen aan zich.
- Is het gezicht van de organisatie naar buiten en is gesprekspartner op alle niveaus.
- Gebruikt eigen contacten om invloed uit te oefenen op belangrijke besluitvormingsprocedures.
- Onderhoudt een netwerk met invloedrijke personen die voor de organisatie belangrijk zijn.
- Herkent en bespreekt mogelijke nieuwe samenwerkingsverbanden en ziet kansen voor de organisatie.

Adviseren

Invloed uitoefenen om iets te veranderen of te verbeteren zonder de beschikking over directe macht of middelen.

Niveau 4: Kan inzichten op basis van kennis en ervaring aanwenden en overbrengen

- Brengt eigen mening duidelijk en beargumenteerd aan anderen over.
- Onderbouwt de eigen standpunten om anderen te beïnvloeden en overtuigen met heldere, aansprekende argumenten.

Niveau 3: Weet in wisselende situaties meningen, inzichten en standpunten van anderen te verrijken

- Kan de eigen vakkennis aan anderen doeltreffend uitleggen.
- Past nieuwe inhoudelijke kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk.
- Gebruikt vuistregels en ervaring bij het oplossen van problemen en vraagstukken.
- Komt met praktische suggesties en oplossingen.
- Is zich bewust van bevorderende en belemmerende factoren die zich voordoen.

Niveau 2: Verkrijgt draagvlak op basis van expertise en overtuigingskracht

- Toont in houding en gedrag interesse voor de gesprekspartner.
- Anticipeert op weerstand door die weerstand te benoemen.
- Hanteert een aansprekende timing, stijl en argumentatie om anderen voor een standpunt te winnen.
- Draagt op een gevarieerde en doeltreffende manier het advies aan, zowel inhoudelijk als procesmatig.

Niveau 1: Verkrijgt draagvlak op basis van expertise en overtuigingskracht en weet hoe met weerstand op adviezen om te gaan

- Weet draagvlak en commitment te krijgen op strategisch niveau.
- Realiseert draagvlak voor adviezen die moeilijk liggen.
- Straalt gezag en overwicht uit en wint op basis daarvan anderen voor adviezen en ideeën.

Kernwoorden

Ontvankelijk zijn
Beïnvloeden
Gespreksvaardig
Inspireren
Motiveren
Waarderen

Analytisch vermogen (probleemanalyse)

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

Kernwoorden

Hoofd- en bijzaken
Probleem verhelderen
Onderzoeken
Oorzaak en gevolg
Vragen stellen

Niveau 4: Herkent en identificeert bestaande verbanden

- Stelt zich onderzoekend en kritisch op.
- Gebruikt meerdere informatiebronnen en schat de informatiebronnen op waarde in, vraagt door om de gewenste informatie te verkrijgen.
- Structureert de verzamelde informatie en onderscheidt hoofd- en bijzaken.
- Ziet onderliggende verbanden en patronen in gegevens en informatie.

Niveau 3: Legt nieuwe verbanden

- Vertaalt gestelde vragen/problematiek naar onderzoeks- en/of beleidsvragen.
- Gebruikt verschillende bronnen en manieren/methodes om tot de kern van vraagstukken te komen en komt met mogelijke oplossingen.
- Toetst relevantie van beweringen en onderbouwing van argumenten.
- Kan zich losmaken van de inhoud om de grote lijnen en het totale proces te overzien.

Niveau 2: Maakt complexe analyses en trekt vraagstukken breder

- Kan complexe vraagstukken in deelvragen opsplitsen en weet deze in de juiste volgorde te plaatsen.
- Plaatst het vraagstuk of probleem in een breder kader en bekijkt het vanuit verschillende invalshoeken.
- Benoemt voor- en nadelen van de verschillende oplossingen voor een vraagstuk of probleem.
- Verbindt vraagstukken en opdrachten met de bestaande visie, doelstellingen en concepten, zoekt hierbij naar alternatieven.

Niveau 1: Ziet verbanden tussen complexe vraagstukken, ook wanneer die buiten het eigen deskundigheidsgebied liggen

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

Omgevingsbewust

Geïnformeerd zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie. Voor de bibliotheken betekent dit bekend zijn met de lokale netwerken en de samenwerkingspartners. Op de hoogte zijn en blijven van relevante politieke en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de positie van de maatschappelijk-educatieve bibliotheek.

Kernwoorden

Informatie kunnen filteren
Empathisch
Netwerken

Niveau 4: Is zich bewust van externe ontwikkelingen in relatie tot de eigen werkzaamheden

- Weet wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn binnen de organisatie en kent de toegevoegde waarde van het eigen functiegebied en het team.
- Heeft brede interesse, heeft kennis van de omgeving.
- Kan omgaan met personen met verschillende culturele of zakelijke achtergronden.
- Kent de actuele onderwerpen uit de media die van belang kunnen zijn voor het werk.
- Heeft interesse voor sociaal maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot het eigen vakgebied.
- Houdt rekening met normen en waarden van anderen.

Niveau 3: Houdt rekening met ontwikkelingen in en buiten het eigen vakgebied en in de maatschappij

- Zoekt in een vroegtijdig stadium de afstemming en de samenwerking met anderen.
- Kent de (gewenste) marktpositie van de organisatie binnen het marktsegment.
- Houdt rekening met ontwikkelingen in en buiten het eigen vakgebied en in de maatschappij en vertaalt deze naar het eigen werkkterrein.
- Gebruikt relevante nieuwe kennis op het eigen vakgebied en kijkt over de grenzen van het eigen vakgebied heen.

Niveau 2: Anticipeert op de effecten van het eigen gedrag op de maatschappelijke omgeving

- Signaleert trends, anticipeert op en onderkent de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op het beleid en ontplooit initiatieven.
- Maakt gebruik van externe contacten om externe beslissingen die gevolgen hebben voor de eigen organisatie te beïnvloeden.
- Gaat bewust om met andere normen, waarden en gedragscodes van partijen binnen en buiten de organisatie en past eigen gedrag hierop aan.
- Krijgt zaken van de grond door de juiste partijen op het juiste moment te benaderen of te bewerken waarbij rekening wordt gehouden met de onderlinge verhoudingen en verbanden.
- Houdt rekening met de nieuwswaarde en met de positieve en negatieve publiciteit die het effect kan zijn van interne gebeurtenissen en beslissingen.

Niveau 1: Denkt en handelt breed (sociaal maatschappelijk) georiënteerd

- Schat in wat de effecten zijn van eigen beleid/voorstellen op anderen in de omgeving.
- Handelt met inzicht in culturen, maatschappelijke, politieke en ambtelijke ontwikkelingen.
- Plaatst het eigen handelen binnen het politieke, sociale en maatschappelijke krachtenveld.
- Schat complexe situaties in, doorziet belangen en personen en speelt daar tijdig op in.
- Gaat zorgvuldig en met respect om met verschillende normen en waarden van diverse partijen.
- Neemt geen belangrijke beslissingen zonder het effect daarvan op de organisatie, klanten, partners en stakeholders vooraf te hebben onderzocht en ingeschat.

Leiderschap

Gedrag waarin verantwoordelijkheid wordt genomen voor de effecten van het eigen handelen en de persoonlijke invloed die doorwerkt in de eigen functie, het team, de organisatie en in netwerken.

Kernwoorden

Eigenaarschap
Reflectie en feedback
Luisteren
Balans
Professioneel handelen

Niveau 4: Toont persoonlijk leiderschap

- Kent eigen kwaliteiten en valkuilen.
- Leert van eigen fouten.
- Stelt grenzen voor zichzelf om persoonlijk in balans te blijven.
- Gaat uit zichzelf in gesprek met directe collega's over dagelijkse verbeteringen.
- Neemt verantwoordelijkheid voor eigen handelen binnen de kaders van de functie.

Niveau 3: Stimuleert een positieve bijdrage van directe collega's aan ontwikkelingen

- Reflecteert op eigen gedrag in relatie tot het uitvoeren van de functie.
- Geeft en vraagt feedback op gedrag aan directe collega's.
- Stimuleert open communicatie en geeft zelf het goede voorbeeld.
- Organiseert het werk zodanig dat de medewerkers mogen en kunnen leren van hun fouten en stimuleert hen zich te ontwikkelen.
- Draagt zorg voor veiligheid en vertrouwen in het team.
- Kan grote opgaven en ambities terugbrengen naar begrijpelijke taal en bijdragen vanuit teams.
- Verbindt dagelijkse ontwikkelingen met organisatiedoelen.

Niveau 2: Krijgt de organisatie mee in ontwikkelingen

- Reflecteert op het eigen professionele handelen en maakt hier bewust keuzes in.
- Coacht en stimuleert anderen om persoonlijk leiderschap te laten zien.
- Inspireert anderen door de eigen betrokkenheid en bevlogenheid.
- Draagt kernwaarden en visie van de organisatie uit in voorbeeldgedrag (walk the talk).
- Luistert naar en anticipeert op behoeften die leven in de organisatie.
- Heeft een persoonlijk leiderschapskompas en beschikt over uiteenlopende leiderschapsstijlen en zet deze situationeel in.
- Kan de visie/ontwikkeling van de organisatie begrijpelijk overbrengen.

Niveau 1: Is leider in complexe strategische omgeving

- Ontwikkelt samen met de organisatie de visie en het strategisch kader.
- Stuurt actief op de gewenste organisatiecultuur.
- Zet koers uit voor de organisatie in de context van de ontwikkelingen.
- Positioneert de organisatie in samenwerkingsrelaties in de netwerken.
- Faciliteert de juiste voorwaarden voor anderen om te groeien in netwerken.



BibliotheekWerk

Meer informatie nodig?

Neem dan contact op met

BibliotheekWerk

via [**bibliotheekwerk@caop.nl**](mailto:bibliotheekwerk@caop.nl) of

ga naar [**www.bibliotheekwerk.nl**](http://www.bibliotheekwerk.nl)