



Universiteit Leiden

COMPETENTIEWOORDENLIJST

UNIVERSITEIT LEIDEN

Leiden, oktober 2001

1. Competentiemanagement bij de Universiteit Leiden: achtergrond en doel

Elke loopbaan kent een aantal selectie- en evaluatiemomenten. Zowel selectie als evaluatie vraagt om zorgvuldige besluitvorming. Enerzijds kan zo'n besluit worden gebaseerd op de prestaties die iemand tot nu toe heeft geleverd en de successen die hij of zij heeft geboekt. Anderzijds is het belangrijk om indicaties te hebben van iemands mogelijkheden om een loopbaan waar te maken: heeft hij of zij de kwaliteiten in huis om zich succesvol te ontwikkelen en te voldoen aan de eisen die de organisatie stelt? Ook als iemand eenmaal is geselecteerd, zal regelmatig de vraag worden gesteld of betrokkene nog aan alle eisen voldoet en of er punten zijn die extra aandacht behoeven, bijvoorbeeld door middel van aanvullende opleiding. Competenties en het meten daarvan kunnen bij het beantwoorden van dit soort vragen een belangrijk hulpmiddel zijn.

1.1. Waarom een competentiewoordenlijst?

In het kader van het 'universitair vernieuwingsprogramma HRM is besloten om competiemanagement te benutten als basismethodiek voor het ontwikkelen en sturen van de personele kwaliteit binnen de universiteit. De meerwaarde van competiemanagement is gebaseerd op het gegeven dat door competiemanagement een relatie wordt gelegd tussen enerzijds de doelstellingen en de essentiële situaties van een organisatie (onderdeel) of functie en anderzijds de hierbij passende personele kwaliteiten. Hierdoor is het mogelijk om recht te doen aan de eigenheid en de specifieke kenmerken en succesbepalende factoren van de verschillende faculteiten en geledingen.

Er is voor gekozen om universiteitsbreed een gemeenschappelijke terminologie ('woordenlijst') waarmee de competenties worden aangeduid en gedefinieerd, te ontwikkelen: de competentiewoordenlijst van de Universiteit Leiden. Voor het ontwikkelen van deze competentielijst werd gebruik gemaakt van een aantal competentiewoordenlijsten, waaronder die van het bureau Leeuwendaal Advies, waarvan de competenties beoordeeld werden op hun relevantie voor de universiteit. Omdat de genoemde lijsten niet specifiek waren ontworpen voor universitaire onderzoek- en onderwijsfuncties werden gesprekken gevoerd met betrokkenen uit de universiteit. Doel van deze gesprekken was te verkennen of en zo ja welke competenties, die specifiek zijn voor onderzoek, onderwijs en fondsverwerving, aan de ontworpen systematiek dienden te worden toegevoegd. Dat heeft geresulteerd in deze 'competentiewoordenlijst van de Universiteit Leiden'.

In dit hoofdstuk wordt kort uitgelegd:

- wat competenties zijn (1.2.)
- wat een competentieprofiel is (1.3.)
- waarvoor een competentieprofiel gebruikt kan worden (1.4.)
- hoe een competentieprofiel opgesteld kan worden (1.5.)

In hoofdstuk 2 is de competentiewoordenlijst van de Universiteit Leiden opgenomen; in hoofdstuk 3 wordt per resultaatgebied een aantal essentiële situaties voor wetenschappelijke functies beschreven. In de loop van de tijd zullen – op basis van beschikbaar materiaal – essentiële situaties voor ondersteunende functies worden toegevoegd.

1.2. Wat zijn competenties?

Competenties zijn personele kwaliteiten in termen van kennis en kunde en gedragsvaardigheden die bepalend zijn voor goed functioneren. Een belangrijke eis voor het bepalen van competenties is dat ze zijn afgeleid uit de taken die iemand in zijn functie moet vervullen.

(Vak-)kennis en kunde wordt in het algemeen via scholing aangeleerd, is te vertalen in opleidingsvereisten en is goed meetbaar. Binnen de universiteit is voor dit aspect in het algemeen voldoende aandacht.

Bij competentie management ligt de nadruk op het andere aspect van persoonlijke kwaliteiten: de gedragsvaardigheden. Iemand's huidige gedrag wordt daarbij als uitgangspunt gehanteerd, omdat dit gedrag:

- waarneembaar is: de mate waarin iemand beschikt over relevante gedragsvaardigheden, kan worden vastgesteld door observatie, met behulp van simulaties of door met behulp van een specifieke gesprekstechniek te praten over vertoond gedrag in specifieke situaties.
- (in ieder geval deels) ontwikkelbaar is: sommige gedragsvaardigheden zoals 'overtuigingskracht' of 'mondelinge uitdrukkingsvaardigheid' kunnen goed door training of coaching ontwikkeld worden. Andere vaardigheden zoals 'aanpassingsvermogen' zijn in beperkte mate te ontwikkelen. En tenslotte zijn er gedragsvaardigheden zoals 'vasthoudendheid' die nauwelijks te ontwikkelen zijn.
- een goede voorspeller is voor in de toekomst in een soortgelijke situatie te tonen gedrag en dus relevant bij het bepalen van de mogelijkheden die iemand gedurende zijn/haar loopbaan zal hebben.

Achter concreet gedrag gaan attitudes en drijfveren schuil. Deze zijn niet observeerbaar, moeilijk meetbaar en nog veel moeilijker te beïnvloeden dan wel te ontwikkelen. Als praktisch managementinstrument zijn ze dus niet bruikbaar.

1.3. Wat is een competentieprofiel?

In een competentieprofiel wordt aangegeven welke bijdragen en resultaten voor de functie belangrijk zijn en welke competenties hiervoor noodzakelijk zijn. Een competentieprofiel bestaat in beginsel uit vier onderdelen:

- De resultaatgebieden: op welke terreinen moeten in deze functie resultaten worden geboekt?
- Prestatie-indicatoren: waaraan is te zien of de functionaris succesvol is op het desbetreffende resultaatgebied?
- De competenties: een overzicht van de gedragsvaardigheden, die op basis van een analyse van de 'essentiële situaties' in de functie zijn vastgesteld en die nodig zijn om in deze functie succesvol te zijn.
- Een beschrijving van een aantal 'essentiële situaties': in iedere functie komen situaties of ontwikkelingen voor waarin de persoon moet tonen wat hij of zij waard is. In deze reële situaties zijn bepaalde vaardigheden van de functionaris doorslaggevend om te bepalen of hij/zij het goed doet. Deze situaties worden essentiële situaties genoemd. 'Essentieel' omdat het er dan op aankomt. 'Essentieel' omdat pas in dergelijke situaties blijkt over welke vaardigheden betrokkene moet beschikken om in de functie te slagen. Doel van een competentieprofiel is om de succesbepalende vaardigheden te bepalen. Dit kan dus alleen indien de juiste essentiële situaties worden onderkend en vervolgens worden doorgeanalyseerd naar de bijbehorende gedragsvaardigheden.

1.4. Gebruik van een competentieprofiel

Het competentieprofiel dient verschillende doeleinden. Grofweg is onderscheid te maken naar in-, door- en uitstroom van medewerkers.

Instroom

Langs verschillende wegen kan een selectiecommissie zich een beeld vormen over de mate waarin een kandidaat over de voor de functie vereiste vaardigheden beschikt.

- In de eerste plaats kan in een zogenaamd gedragsgericht interview door het bespreken van vertoond gedrag in concrete situaties een commissie zich een beeld vormen of een kandidaat over voldoende vaardigheden en dus over voldoende potentieel voor de betreffende functie beschikt. De te bespreken vaardigheden zijn verwoord in het competentieprofiel voor de functie.
- Indien prijs wordt gesteld op een meer onderbouwd beeld van de kwaliteiten van een kandidaat kan een assessment overwogen worden. De vaardigheden uit het competentieprofiel worden dan toegepast in assessment simulaties, waarbij de achterliggende analyse van de essentiële situaties wordt gebruikt. Een assessment verschaft bijvoorbeeld inzicht in de mate waarin gedragsvaardigheden bij de kandidaat aanwezig zijn, alsmede in de mate waarin de minder ontwikkelde vaardigheden ontwikkelbaar zijn.
- Voorts kunnen aanvullende instrumenten zoals een gedragsgerichte zelf-evaluatie, en gedragsgerichte navraag bij collegae overwogen worden. Alle instrumenten evenwel zijn gebaseerd op de in het competentieprofiel geformuleerde gedragsvaardigheden.

Doorstroom

Bij resultaat- en ontwikkelingsgesprekken tussentijds (doorstroom) wordt veelal in eerste instantie ingegaan op de geboekte resultaten: het onderdeel resultaatgebieden en prestatieindicatoren in het competentieprofiel. Ook moet aandacht worden besteed aan de wijze waarop die resultaten tot stand zijn gekomen: zijn de resultaten volledig toe te schrijven aan betrokkene zelf; hebben de omstandigheden in zijn of haar voordeel gewerkt; heeft betrokkene de juiste acties ondernomen; zijn alle kansen benut voor een beter resultaat?

Indien de resultaten niet bevredigend zijn is het belangrijk om veel aandacht te besteden aan de gedragsgerichte beoordeling van de vaardigheden. Vaak zal blijken dat de oorzaak gezocht moet worden in het minder ontwikkeld zijn van vaardigheden die voor de functie essentieel zijn. Prestaties kunnen heel vaak worden verbeterd door de onderliggende gedragsvaardigheden verder te ontwikkelen. In resultaat- en ontwikkelingsgesprekken dienen deze vaardigheden dan ook in combinatie met de prestaties beoordeeld en besproken te worden. Deze bespreking kan aanleiding geven tot het maken van afspraken met een medewerker over de verdere ontwikkeling van zijn of haar gedragsvaardigheden en de rol daarbij van de betrokken leidinggevende (bijvoorbeeld door coaching).

De prestatie-indicatoren en vaardigheden in het competentieprofiel vormen dan de basis voor het maken van nadere afspraken over de te boeken resultaten en de verdere ontwikkeling.

Doorstroom of uitstroom

Tenslotte wordt een competentieprofiel gebruikt als referentiepunt om het potentieel van betrokkene voor een volgende loopbaanstep (doorstroom of uitstroom) te bepalen. Uiteraard worden dan de huidige en potentieel aanwezige vaardigheden van een medewerker beoordeeld in het licht van de essentiële vaardigheden voor de volgende functie. Evenals bij de instroom kan het management zich op basis van een gesprek een beeld vormen van de potentiële kwaliteiten, en uiteraard kan ook bij deze beoordeling een assessment of de inzet van ander instrumentarium overwogen worden.

1.5. Het opstellen van een competentieprofiel

Voordat een competentieprofiel kan worden opgesteld moet er duidelijkheid zijn over de plaats van de functie in de organisatie: in welke context moet iemand functioneren, wat zijn de verantwoordelijkheden, wat is de relatie tot andere functies in de (nabije) omgeving. De plaats van de functie in de organisatie is bepalend voor de vragen die bij het opstellen van een competentieprofiel beantwoord moeten worden:

- Wat zijn de resultaatgebieden van de functie: waar wordt deze functionaris op afgerekend?
- Waaraan is te zien of die resultaten worden geboekt, met andere woorden: wat zijn de prestatie-indicatoren?
- Wat zijn de essentiële situaties: in welke situaties of ontwikkelingen moet de persoon tonen wat hij of zij waard is. Doel van een competentieprofiel is om de succesbepalende vaardigheden te bepalen. Dit kan dus alleen indien de juiste essentiële situaties worden onderkend en vervolgens worden doorgeanalyseerd naar de bijbehorende gedragsvaardigheden.
- Wat zijn er voor competenties nodig om in deze functie succesvol te zijn?

2. De competentiewoordenlijst

De competentiewoordenlijst van de Universiteit Leiden omvat 7 categorieën van gedragscriteria, die elk weer 7 competenties omvatten. De 7 categorieën zijn: leidinggeven, communiceren, probleemoplossing, operationele effectiviteit, relatie tot anderen, veerkracht, professionele focus.

LEIDINGGEVEN

Leidinggeven aan groepen of individuele medewerkers op een stimulerende, doel- en resultaatgerichte en planmatige wijze; hierbij samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven.

1. *Samenbindend leiderschap*: geeft richting en sturing aan een groep medewerkers door het stellen van doelen en het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden.
2. *Individuegericht leiderschap*: geeft richting en sturing aan individuele medewerkers en collega's.
3. *Ontwikkelen van anderen*: verkent de ontwikkelbehoeften van studenten, collega's en medewerkers en spant zich in om hun vakbekwaamheid op een hoger niveau te brengen.
4. *Sturen op resultaat*: formuleert te bereiken kwalitatieve en kwantitatieve resultaten mede vanuit de gezichtshoek van de doelstellingen van de organisatie en evalueert het bereiken ervan.
5. *Plannen en organiseren*: bepaalt prioriteiten en geeft de benodigde acties, tijd en middelen aan. Evalueert de voortgang en stelt de planning en opzet bij.
6. *Delegeren*: draagt onderdelen van de eigen taak en de daarbij behorende bevoegdheden over aan anderen en instrueert de ander om de gedelegeerde taken en verantwoordelijkheden goed te laten vervullen.
7. *Stimuleren*: motiveert anderen tot interesse, betrokkenheid of actie bij een bepaald onderwerp of thema.

COMMUNICEREN

Schriftelijk en mondeling communiceren en presenteren van zienswijzen en oordelen, mede gericht op het overtuigen en op een sensitieve wijze begrijpen en aanspreken van anderen.

8. *Luisteren*: toont belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen; vraagt door en gaat in op reacties.
9. *Presenteren*: presenteert feiten, ideeën en oordelen op een systematische, samenhangende en boeiende wijze; maakt hierbij gebruik van relevante middelen.
10. *Improviseren*: zoekt met zijn of haar verhaallijn aansluiting bij de verbale en non-verbale reacties van het gehoor.
11. *Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid*: maakt feiten, ideeën en oordelen aan anderen in begrijpelijke taal mondeling duidelijk.
12. *Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid*: stelt feiten, ideeën en oordelen in begrijpelijke en correcte taal op schrift.
13. *Interpersoonlijke sensitiviteit*: toont de gevoelens en behoeften van anderen en het effect van eigen handelen op die anderen te onderkennen.
14. *Overtuigingskracht*: toont gedrag dat er op is gericht om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en instemming te krijgen met bepaalde plannen of ideeën.

PROBLEEMOPLOSSING

Formuleren van lange termijn beleid en dit vertalen naar concrete doelen. Hierbij een zaak of probleem procesmatig kunnen doorleven en op een oorspronkelijke wijze of op basis van een effectieve analyse tot oordelen komen.

15. *Lange termijn oriëntatie*: concentreert zich op hoofdlijnen en op lange termijnbeleid; plaatst gebeurtenissen in een breder verband.
16. *Doelbepaling*: laat zien lange termijn beleid te kunnen vertalen naar concrete doelstellingen.
17. *Scenario-denken*: toont een bepaalde zaak of probleem procesmatig van tevoren te kunnen doorleven; geeft hierbij risico's aan en stelt acties voor om deze risico's te vermijden.
18. *Conceptuele flexibiliteit*: bouwt denkkaders of modellen op en formuleert meervoudige concepties, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie.
19. *Inventiviteit*: komt met oorspronkelijke oplossingen voor problemen; bedenkt nieuwe werkwijzen ter vervanging van een traditionele aanpak en/of benadering.
20. *Probleemanalyse*: signaleert problemen, zoekt actief naar benodigde informatie, herkent deze en legt verbanden tussen gegevens.
21. *Oordeelsvorming*: weegt gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria en komt tot realistische beoordelingen.

OPERATIONELE EFFECTIVITEIT

Nauwgezet en planmatig uitvoeren van werkzaamheden. Zich vergewissen van de voortgang van de eigen en de activiteiten van anderen. Een balans bewaren tussen kwaliteit en kwantiteit. Zich hierbij houden aan gemaakte afspraken en procedures. Beslissen en het onderkennen van de invloed daarvan op de organisatie

22. *Besluitvaardigheid*: spreekt zijn of haar mening uit, committeert zich daaraan en onderneemt acties.
23. *Time management*: overziet de eigen werkzaamheden, deelt deze planmatig in, geeft de te besteden tijd aan en houdt zich hieraan.
24. *Voortgangscntrole*: controleert en bewaakt op formele en informele wijze de voortgang van de processen, taken of activiteiten van anderen, alsook de voortgang van de eigen activiteiten.
25. *Nauwkeurigheid*: werkt accuraat en maakt weinig fouten.
26. *Discipline*: voegt zich naar het beleid en/of de procedures van de organisatie.
27. *Overwegen*: laat zien te sturen op een balans tussen kwaliteit, effectiviteit en efficiency in het werk.
28. *Organisatiesensitiviteit*: onderkent de invloed en de gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie.

RELATIE TOT ANDEREN

Reageren en inspelen op de belangen van anderen en op veranderingen in de omgeving, onder meer door de eigen gedragsstijl te wijzigen of door zich aan te passen. Tonen van initiatief en vasthoudendheid.

29. *Flexibel gedrag*: verandert de eigen gedragsstijl teneinde een bepaald doel te bereiken.
30. *Samenwerken*: draagt bij aan een gezamenlijk resultaat ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct tot de eigen taak behoort.
31. *Klantgerichtheid*: onderzoekt wensen en behoeften van de (potentiële) (interne) klant, student, gebruiker, afnemer of anderen en handelt hiernaar.
32. *Initiatief*: signaleert kansen en handelt ernaar. Begint liever uit zichzelf dan passief af te wachten.
33. *Vasthoudendheid*: blijft bij een bepaald actieplan of een bepaalde opvatting totdat het beoogde doel is bereikt of ophoudt redelijkerwijze bereikbaar te zijn.
34. *Aanpassingsvermogen*: blijft doelmatig handelen door zich aan te passen aan een veranderende omgeving of veranderende taken, andere vakgebieden of verantwoordelijkheden en/of mensen.
35. *Netwerkvaardigheid*: ontwikkelt en bestendigt een net van formele en informele contacten binnen en buiten de eigen organisatie en benut deze voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

VEERKRACHT

Tonen van vertrouwen in eigen overtuiging en in zichzelf; stellen van hoge eisen aan zich zelf, energiek zijn en zich inspinnen om succes te boeken. Hierbij kansen signaleren en uitdagingen en risico's niet uit de weg gaan. Effectief blijven presteren in stressvolle situaties.

36. *Zelfvertrouwen*: treedt zeker en met rust op en handhaaft deze indruk, ook bij tegenspel of emoties van anderen.
37. *Ambitie*: spant zich in het kader van zijn loopbaan en/of professie of vakgebied in zich verder te ontwikkelen en succes te boeken.
38. *Kwaliteitsbewustzijn*: toont gedrag dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan eigen werk; streeft naar borging van de kwaliteit.
39. *Energie*: is gedurende lange periode in hoge mate actief en/of intensief met een probleem bezig.
40. *Ondernemingszin*: signaleert kansen en mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe werkerreinen en producten, handel ernaar en durft daarbij weldoordachte risico's te nemen.
41. *Managementidentificatie*: vereenzelvt zich met de belangen en problemen van het management.
42. *Stressbestendigheid*: blijft effectief presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

PROFESSIONELE FOCUS

Gewetensvol en professioneel in het vak staan. Hierbij relaties leggen met de maatschappelijke omgeving. Zichzelf en zijn of haar vakgebied verder kunnen en willen ontwikkelen. Zich rekenschap geven van normen en waarden en deze rekenschap ook van anderen vragen. Professionele betrokkenheid overdragen op anderen.

43. *Omgevingsbewustzijn*: laat blijken goed geïnformeerd te zijn over de relevante maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en weet deze kennis effectief te benutten voor de eigen functie of organisatie.
44. *Nieuwsgierigheid*: toont fascinatie voor het verder brengen van kennis binnen het vakgebied.
45. *Leervermogen*: neemt nieuwe informatie in zich op en past deze effectief toe.
46. *Betrokkenheid*: toont betrokkenheid bij de kerntaak van de organisatie, het eigen vakgebied en de eigen professie; weet deze betrokkenheid op anderen over te dragen.
47. *Onafhankelijkheid*: neemt standpunten in en onderneemt acties die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen anderen een plezier te doen.
48. *Integriteit*: handhaaft op consistente wijze algemeen aanvaarde sociale, ethische en wetenschapsnormen in woord en gedrag; toont zich hierop aanspreekbaar en spreekt anderen erop aan.
49. *Zelfreflectie*: laat blijken eigen gedrag, standpunten en methoden kritisch te evalueren en open te staan voor evaluatie door anderen; toont te leren van deze evaluaties door wijziging daarvan.

3. Essentiële situaties per resultaatgebied

In dit hoofdstuk worden essentiële situaties van wetenschappelijke functies beschreven.

In de loop van de tijd zullen – op basis van beschikbaar materiaal - essentiële situaties voor ondersteunende functies worden toegevoegd.

3.1. Onderzoek

- a. Een van de meest opvallende kenmerken van de excellerende wetenschapsbeoefenaar is dat hij/zij gedreven is om grensverleggend bezig te zijn en buiten gebaande paden te gaan; een doel voor ogen houden, ook als alles tegen zit; resultaat willen boeken; intrinsiek gemotiveerd zijn; (46; 37; 33; 4)¹.
- b. De goede wetenschapper wil alles scannen, is nieuwsgierig en wil over grenzen heen kijken; steeds meer willen weten; is in staat om veel nieuwe dingen in zich op te nemen (44; 45).
- c. In zekere zin is hij/zij onafhankelijk; gelooft in zichzelf en laat zich niet snel uit het veld slaan (36; 47; 33).
- d. Integriteit is een grondhouding voor onderzoek en publicaties; handelen naar eer en geweten (Good Academic Research Practice); verantwoording kunnen en willen afleggen en ook anderen er op aanspreken (48; 49).
- e. In staat zijn om grensverleggend bezig te zijn; ongebaande paden inslaan; vernieuwend te denken; anderen voor te gaan (19).
- f. In een team kunnen werken; samen met anderen iets kunnen realiseren (30).
- g. In het werk een evenwicht kunnen bewaren tussen kwaliteit en wetenschappelijke diepgang enerzijds en productiviteit anderzijds; niet: ‘met inzicht het graf ingaan’; de tijdbesteding van zichzelf kunnen managen (23; 27).
- h. Onderzoeksleiding:
 - Anderen motiveren en enthousiasmeren; eigen betrokkenheid uitdragen en vonk op anderen laten overspringen (7; 46).
 - Het team aaneensmeden; samenwerking stimuleren; het team richten op gemeenschappelijke doelen (1).
 - Resultaatgericht aansturen van medewerkers; sturen op kwaliteit en productiviteit; kwaliteit van medewerkers stimuleren (3; 4; 38).
- i. Begeleiden van promovendi:
 - Richting kunnen geven aan het onderzoek; beoordelen van samenhang (interne consistentie en samenhang met andere promotie onderzoeken in het licht van de breedte en diepgang van het totale vakgebied); individueel begeleiden en coachen; bewaken van de kwaliteit en de planning (3; 5; 13).

¹ De nummers tussen haakjes verwijzen naar de vaardigheden in de competentielijst.

3.2. Onderwijs

Afhankelijk van de context en de aard van het onderwijs ligt het accent op verschillende personele kwaliteiten.

- a. Het hoorcollege met zeer grote aantallen studenten doet vooral een beroep op de volgende kwaliteiten: structureren van de stof; (non verbale) communicatieve vaardigheden; presentatietechniek; heldere overdracht; kunnen aanvoelen wat er leeft in de zaal; kunnen boeien door o.a. improviseren, inspelen op actualiteit, humor (9; 10; 11; 13).
- b. In de werkgroepen komt het vooral aan op het onderkennen van de leerbehoefte van de individuele student; aandacht voor de interpersoonlijke communicatie en inzicht in de wijze waarop men op de ander overkomt, vermogen tot zelfreflectie; het kunnen aanvoelen wat er in de groep leeft, maar ook een discipline om de lijn vast te houden en consistentie tussen de groepen te bewaken; het vraagt ook een goed organisatievermogen; (3; 5; 13; 49).
- c. De practica doen vooral een beroep op het correct en beknopt kunnen overdragen waarbij een heldere en logische opbouw en een goede verbale overdracht van belang is; de practica vragen een goede voorbereiding en een recht toe recht aan overdragen van kennis; belangrijk is dat men leert de studenten zelf te denken en in het practicum de discussie stimuleert (3; 11; 14; 20).
- d. Het postdoc onderwijs en het PAO tenslotte vragen affiniteit voor, kennis van en inzicht in de praktijk en het vermogen om theorie naar praktijk te vertalen en vice versa; het vraagt ook een stevigheid in optreden en het zich gelijkwaardig aan de deelnemers kunnen opstellen (43; 44; 36).
- e. In alle situaties maar in het bijzonder voor vakgebieden die ver van de ambitie en nieuwsgierigheid van studenten afstaan: studenten motiveren en enthousiasmeren; eigen betrokkenheid op het vakgebied uitdragen en vonk op anderen laten overspringen, prikkelende vragen stellen en stimuleren tot nieuwsgierigheid (7; 46).
- f. Individuele leerbehoeftes, maar ook onzekerheden, en dergelijke van studenten kunnen waarnemen en daarop binnen of buiten colleges kunnen inspelen; beschikken over een pastorale ziel; maar ook streng kunnen zijn en studenten aanspreken en beoordelen op slechte prestaties; knopen kunnen doorhakken.
- g. Focus op onderwijsvernieuwing, zowel inhoudelijk als didactisch; veranderingen en ontwikkelingen in de omgeving en het vakgebied scannen en vertalen naar consequenties voor de aanpak binnen het eigen vakgebied; een doel voor ogen houden (43; 32).
- h. Bijdragen aan onderwijsinhoudelijke consistentie en samenhang (tussen hoor- en werkcolleges, werkgroepen, leerlingbegeleiding, materialen); een zekere discipline om binnen afgesproken kaders te blijven; situatiegebonden afwijkingen op afspraken kunnen signaleren en anderen daarover in een tijdig stadium informeren; in een team kunnen werken; samen met anderen iets kunnen realiseren (30; 28; 26).

3.3. Wervend vermogen

- a. Thema's en mogelijkheden onderkennen en kunnen beoordelen; kansen zien en initiatief nemen om deze te benutten (32; 40).
- b. Gevoel voor de markt; op de hoogte zijn met belangrijke vraag trends; concurrentie en afnemers kennen; eigen kwaliteiten en aanbod realistisch kunnen bepalen; wetenschappelijke integriteit bewaren (43; 48).
- c. Zich inhoudelijk en in persoon (inter) nationaal kunnen manifesteren; ambitie hebben om zich te profileren; netwerken kunnen ontwikkelen en kunnen onderhouden (35; 37).
- d. Tot realistische afspraken kunnen komen (prijzen; planning deadlines); effectief kunnen onderhandelen; voortgangscontrole en kwaliteitsbewaking; oog voor belang van afnemer (5; 14; 31).