

## Overzicht beroepstaken hbo–bachelor Communicatie

Beroepstaak 1	Integrale benadering bedrijfsfuncties
<i>Toelichting</i>	Om binnen een organisatie op hbo–niveau te kunnen functioneren, wordt inzicht in organisaties, de markt en financiën verondersteld. De werknemer moet in staat zijn om te beoordelen welke plaats zijn functie heeft in de organisatie als geheel. Ook moet hij kunnen begrijpen hoe de bedrijfsfuncties zich ten opzichte van elkaar verhouden.
<i>Kenmerkende beroepssituatie</i>	Om deze rol naar behoren te kunnen invullen, zijn in de basis kennis en vaardigheden nodig voor alle bedrijfsfuncties. De afgestudeerde hbo'er in het economische domein is hiertoe minimaal in staat in een eenvoudige en gestructureerde context.
<i>Basisberoepshandelingen</i>	<i>Beroepsproducten</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Achterhalen van de missie en strategie van een (nieuwe) onderneming.</li> <li>2. Afleiden van de ondernemingsdoelstellingen van een gekozen strategie.</li> <li>3. Analyseren van de markt waarin de organisatie zich bevindt.</li> <li>4. Positioneren van de organisatie in haar omgeving.</li> <li>5. Bepalen van marketinginstrumenten die passen bij de strategie en doelstellingen van de organisatie.</li> <li>6. Selecteren van communicatie–instrumenten voor PR.</li> <li>7. Bepalen van de kostprijs en verkoopprijs van producten.</li> <li>8. Bepalen van de rechtsvorm van de onderneming.</li> <li>9. Beoordelen van wet- en regelgeving op toepassing.</li> <li>10. Bepalen van de structuur van de onderneming.</li> <li>11. Opstellen van een liquiditeitsprognose.</li> <li>12. Opstellen van de investeringsbegroting.</li> <li>13. Opstellen van de resultatenrekening en de balans.</li> <li>14. Bepalen van de informatiebehoefte ten behoeve van de bedrijfsvoering van een organisatie.</li> <li>15. Projectmatig aanpakken van een opdracht.</li> <li>16. Zowel schriftelijk als mondeling rapporteren in de Nederlandse taal.</li> <li>17. Maken van een managementsamenvatting in de Engelse taal.</li> </ol>	<p>Alle beroepshandelingen leiden tot (deel)producten die in de context van de beroepssituatie samen te bundelen zijn in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het ondernemingsplan.</li> </ul>

<p><i>Body of knowledge and skills</i></p>	<p>Kennis van, methoden en technieken voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• missiebepaling, visiebepaling, doelstellingen;</li> <li>• omgevingsanalyse;</li> <li>• marketinginstrumenten;</li> <li>• marktanalyse, afnemersanalyse en concurrentieanalyse;</li> <li>• marktvormen;</li> <li>• consumentengedrag;</li> <li>• macro-economie;</li> <li>• ondernemingsrecht;</li> <li>• toepassing overige rechtsgebieden (nationaal en internationaal);</li> <li>• kostprijsbepaling en prijsbepaling;</li> <li>• investeringsanalyse en investeringsselectie;</li> <li>• opstellen van balans en resultatenrekening (incl. toelichting);</li> <li>• organisatiestructuren;</li> <li>• human resources management;</li> <li>• communicatiemiddelen;</li> <li>• informatisering;</li> <li>• projectmanagement;</li> <li>• Excel-vaardigheden;</li> <li>• (bron)onderzoeksvaardigheden;</li> <li>• rapporteren en presenteren van informatie in het Nederlands;</li> <li>• samenvattend rapporteren in het Engels;</li> <li>• economische rekenvaardigheden;</li> <li>• analyseren en beoordelen van cijfermatige informatie en kwantitatief statistisch onderzoek;</li> <li>• samenwerken;</li> <li>• projectmatig werken.</li> </ul>
--	---

<b>Beroepstaak 2</b>	<b>Systematische monitoring en signalering</b>	
<i>Toelichting</i>	De communicatieprofessional signaleert op proactieve wijze ontwikkelingen in de interne en externe politieke, economische, technologische en specialistische omgeving. Hij beoordeelt de relevantie van de opgespoorde (inter)nationale trends, issues en verschuivingen en plaatst deze in het perspectief van de korte, middellange en lange termijn. Vervolgens past hij de resultaten toe in het proces van de strategische beleidsvorming.	
<i>Beroepshandelingen</i>	<i>Beroepsproducten</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bepalen van onderzoeksdoelstellingen en vraagstellingen.</li> <li>2. Initiëren, uitvoeren en interpreteren van analyses.</li> <li>3. Initiëren, begeleiden en interpreteren van onderzoek.</li> <li>4. Voorspellen van toekomstige ontwikkelingen.</li> <li>5. Interpreteren van informatie.</li> <li>6. Adviseren over beleid.</li> <li>7. Managen van informatie.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyserapport, bijvoorbeeld: trendanalyse, stakeholderanalyse, concurrentieanalyse, media-analyse, issueanalyse.</li> <li>• Adviesrapport, bijvoorbeeld: corporate-reputatieadvies, persbeleid, issuemanagement.</li> <li>• Toekomstscenario's.</li> </ul>	
<i>Body of knowledge and skills</i>	Kennis, methoden, technieken en vaardigheden van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• methoden en technieken van onderzoek;</li> <li>• sociale en maatschappelijke verhoudingen;</li> <li>• bestuurlijke en politieke verhoudingen;</li> <li>• economie;</li> <li>• organisatiestructuren;</li> <li>• communicatietechnologie;</li> <li>• analysemodellen;</li> <li>• issuemanagement;</li> <li>• medialandschap;</li> <li>• interviewtechnieken;</li> <li>• deskresearch.</li> </ul>	

<b>Beroepstaak 3</b>	<b>Strategisch en tactisch reputatiemanagement</b>	
<i>Toelichting</i>	De communicatieprofessional houdt zich bezig met de totale aansturing van het imago en de identiteit van de onderneming om te zorgen voor maatschappelijke acceptatie, competitieve kracht, en goede performance voor zowel de commerciële en financiële markt als de arbeidsmarkt. Bovendien moet worden gezorgd voor 'steun in de samenleving'. De organisatie is immers afhankelijk van de reputatie voor hulpbronnen als menskracht, kapitaal, regelgeving en grondstoffen. Met behulp van tactisch en strategisch reputatiemanagement kan de communicatieprofessional de reputatie gunstig beïnvloeden.	
<i>Beroepshandelingen</i>	<i>Beroepsproducten</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bepalen van onderzoeksdoelstellingen en -vraagstellingen.</li> <li>2. Initiëren, opzetten en uitvoeren van identiteitsonderzoek.</li> <li>3. Initiëren en begeleiden van een cultuurveranderingstraject.</li> <li>4. Initiëren, opzetten en begeleiden van een kernwaardentraject.</li> <li>5. Veranderen van het imago van de organisatie.</li> <li>6. Herpositioneren van een (bedrijfs)onderdeel of merk.</li> <li>7. Opzetten en bewaken van persbeleid.</li> <li>8. Managen van de communicatie bij een crisis.</li> <li>9. Initiëren, opzetten en begeleiden van een pr-campagne.</li> <li>10. Managen van de interne communicatie.</li> <li>11. Initiëren, opzetten en uitvoeren van sponsorbeleid.</li> <li>12. Opstellen en bewaken van de huisstijl.</li> <li>13. Lobbyen; het beïnvloeden van de besluitvorming.</li> <li>14. Vertalen van organisatiestrategie in communicatiebeleid.</li> <li>15. Verantwoorden van financiële keuzes.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagneplan.</li> <li>• Reputatieadviesrapport.</li> <li>• Adviesrapport.</li> <li>• Workshop.</li> <li>• Intern communicatieplan.</li> <li>• Persbeleidsplan.</li> <li>• Crisiscommunicatieplan.</li> <li>• Persconferentie/perspresentatie.</li> <li>• Persevent.</li> <li>• Sponsorbeleidsplan.</li> <li>• Corporate-communicatieplan.</li> <li>• Corporate-imagocampagne.</li> <li>• Huisstijlmanual.</li> <li>• Internal branding (plan/advies).</li> </ul>	

<i>Body of knowledge and skills</i>	Kennis, methoden, technieken en vaardigheden van: <ul style="list-style-type: none"><li>• accountability;</li><li>• merkenmanagement;</li><li>• interne communicatiemodellen;</li><li>• micro-, meso- en macroanalyses;</li><li>• actorenanalyse (vanuit corporate);</li><li>• merkenanalyse (vanuit corporate);</li><li>• trendanalyse;</li><li>• identiteit, imago en merkentheorie;</li><li>• modellen betreffende identiteit, imago, merken en communicatie;</li><li>• onderzoeksmodellen, -theorieën en toepassingen;</li><li>• organisatiemodellen en -theorieën;</li><li>• financiële planning en begroting;</li><li>• deskresearch en fieldresearch;</li><li>• evaluatievaardigheden.</li></ul>
-------------------------------------	---

<b>Beroepstaak 4</b>	<b>Communicatie met actoren (intern en extern)</b>	
<i>Toelichting</i>	Bij communicatie met actoren gaat het om het initiëren, sturen en faciliteren van communicatie- en informatieprocessen in de context van een organisatie. Men werkt binnen een bepaald beleidskader en denkt vanuit de optiek van het functioneren van een organisatie in haar omgeving. Zo ontstaat het geheel van planning, uitvoering en evaluatie van de communicatie met intern en extern aanwezige actoren die de mogelijkheden van een organisatie beïnvloeden om gestelde doelen te bereiken.	
<i>Beroepshandelingen</i>	<i>Beroepsproducten</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bepalen van onderzoeksdoelstellingen en -vraagstellingen.</li> <li>2. Initiëren, begeleiden en interpreteren van marktonderzoek.</li> <li>3. Initiëren, begeleiden en evalueren van een communicatieproject (bijv. campagne).</li> <li>4. Opstellen van een (marketing)communicatieplan binnen het vastgestelde beleidsplan.</li> <li>5. Realiseren van communicatiemiddelen in vorm en inhoud.</li> <li>6. Begroten/budgetteren van een communicatieproject.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatieplan.</li> <li>• Mediaplan.</li> <li>• Plan van aanpak.</li> <li>• Briefing.</li> <li>• Middelenmix.</li> <li>• Planning.</li> <li>• Rapportages.</li> <li>• Presentatie.</li> <li>• Begroting/budget.</li> <li>• Kosten-batenanalyse.</li> <li>• Evaluatie.</li> <li>• Interventie.</li> <li>• Event.</li> <li>• Sponsorplan.</li> <li>• DM-campagne.</li> <li>• Promotiecampagne.</li> <li>• Handboek.</li> <li>• Middelen, bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ persbericht;</li> <li>○ webtekst;</li> <li>○ toespraak;</li> <li>○ jaarverslag;</li> <li>○ folders;</li> <li>○ conferenties.</li> </ul> </li> </ul>	

<i>Body of knowledge and skills</i>	<p>Kennis, methoden, technieken en vaardigheden van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projectmanagement;</li> <li>• communicatiemiddelen en communicatieplanning;</li> <li>• consumentengedrag;</li> <li>• overheidscommunicatie;</li> <li>• taakgerichte communicatie;</li> <li>• grafische processen;</li> <li>• bureaustructuren;</li> <li>• budgettering;</li> <li>• rapporteren;</li> <li>• plannen;</li> <li>• instrueren;</li> <li>• aansturen;</li> <li>• doelgericht en doelgroepgericht schrijven en spreken.</li> </ul>
-------------------------------------	--

<b>Beroepstaak 5</b>	<b>Representeren van de organisatie</b>	
<i>Toelichting</i>	De communicatieprofessional treedt als een ware ambassadeur op binnen en buiten een organisatie. Hij kan beleidsitems voor verschillende actoren van uiteenlopende organisaties en verbanden zodanig communiceren dat recht wordt gedaan aan de strategische belangen van een organisatie.	
<i>Beroepshandelingen</i>	<i>Beroepsproducten</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zelfstandig optreden als woordvoerder.</li> <li>2. Ondersteunen van de woordvoerder (schriftelijk en/of mondeling).</li> <li>3. Netwerken; onderhouden van contacten in verschillende verbanden (media, politieke en financiële organisaties).</li> <li>4. Lobbyen; beïnvloeden van de besluitvorming door gebruik van netwerk.</li> <li>5. Schrijven van teksten voor anderen.</li> <li>6. Representeren van de organisatie.</li> <li>7. Managen van mediagebeurtenissen.</li> <li>8. Initiëren, begeleiden en interpreteren van evaluaties.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persconferentie.</li> <li>• Toespraak.</li> <li>• Mediaoptreden.</li> <li>• Mondeling/schriftelijk woordvoerderschap.</li> <li>• Voorzitterschap en bijdrage aan interne en externe meetings.</li> <li>• Netwerkopzet; uitnodiging, ontvangst, etc.</li> <li>• Ingezonden brief/bijdrage webforum.</li> <li>• Directiebrief.</li> <li>• Presentatie.</li> <li>• Off the record-briefings.</li> <li>• Persevenementen.</li> <li>• Bijdrage aan tentoonstellingen (beurzen).</li> <li>• Media-interviewadvies.</li> </ul>	

<i>Body of knowledge and skills</i>	Kennis, methoden, technieken en vaardigheden van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sociale en maatschappelijke verhoudingen;</li> <li>• bestuurlijke en politieke verhoudingen;</li> <li>• micro- en macro-economie;</li> <li>• organisatiestructuren;</li> <li>• communicatietechnologie/audiovisuele media;</li> <li>• etiquette;</li> <li>• diversiteit (omgaan met verschillen);</li> <li>• argumentatietheorie;</li> <li>• welbespraaktheid.</li> </ul>
-------------------------------------	--

#### 4. Beschrijving tien algemene Economie en Management / HES–competenties

De algemene Economie en Management / HES–competenties zijn over vier competentiedomeinen verdeeld:

Competentiedomein	Competentie
<b>I Beroepsmatig handelen</b> De student is in staat zijn beroepsvraagstukken te signaleren en op professionele wijze te analyseren, op te lossen en te verantwoorden. Het opgeleverde werk moet inhoudelijk deugen.	1. Vakkundigheid. 2. Innovatief vermogen.
<b>II Bedrijfsmatig handelen</b> De student is in staat tot systematisch en efficiënt handelen in beroepsvraagstukken zodat een optimale output wordt bereikt: de werkwijze moet voldoen aan eisen die doorgaans in het bedrijfsleven worden gesteld.	3. Resultaatgerichtheid. 4. Ondernemend gedrag. 5. Besluitvaardigheid.
<b>III Sociaal–communicatief handelen</b>	6. Communiceren. 7. Samenwerken.



De student is in staat om met en voor anderen werk uit te voeren. De student is in staat om positieve werk- en klantrelaties te creëren en te onderhouden en hij is in staat te handelen in relatie met anderen.	8. Klantgerichtheid. 9. Interculturele sensitiviteit.
<b>IV Ontwikkelingsgerichtheid</b> De student neemt verantwoording voor de eigen ontwikkeling en hij gaat actief op zoek naar ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden: de student kan leren van ervaring.	10. Ontwikkelingsgerichtheid.

## Competentiedomein I: Beroepsmatig handelen

### *Competentie 1: Vakkundigheid*

Omschrijving: signaleert en analyseert beroepsvraagstukken c.q. -problemen en komt tot beredeneerde oordelen en oplossingen, gebruikmakend van relevante en actuele (inter)nationale kennisbronnen en beroepspraktijken, theorieën, modellen, begrippen en technieken.

Indicator	(Gedrags)criteria
<b>Onderzoekend vermogen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• brengt verschillende aspecten van een vraag/probleem in kaart; weet een probleemstelling te definiëren en af te bakenen in deelvragen;</li><li>• vergaart relevante informatie uit (inter)nationale, (wetenschappelijke) kennisbronnen en beroepspraktijken;</li><li>• voert, als de praktijksituatie daarom vraagt, een valide en betrouwbaar onderzoek uit;</li><li>• checkt informatie, vermijdt 'jumping to conclusions'.</li></ul>
<b>Analytisch vermogen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• bekijkt een vraagstuk vanuit de belangrijkste betrokken (interne en externe) partijen en hun belangen;</li><li>• haalt de essentie en relevantie uit (cijfermatige) gegevens;</li><li>• scheidt feiten van meningen/interpretaties;</li><li>• onderscheidt hoofd- van bijzaken;</li><li>• stelt oorzaak en gevolg vast.</li></ul>
<b>Conceptueel vermogen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• plaatst problemen of situaties in een meer omvattend kader door verbanden te leggen met andere (cijfermatige) gegevens;</li><li>• integreert kennis en vaardigheden vanuit verschillende vakinhoudelijke disciplines;</li><li>• past recente (wetenschappelijke) kennis adequaat toe.</li></ul>
<b>Oordeelsvorming</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• beoordeelt oplossingen op vooraf opgestelde criteria;</li><li>• betreft mogelijke tegenargumenten in de oordeelsvorming;</li><li>• werkt bij ontbrekende informatie zo nodig met beredeneerde aannames;</li><li>• trekt beargumenteerde conclusies, voortvloeiend uit een voorafgaande analyse.</li></ul>

### *Relatie met andere competenties*

Vakkundigheid vereist vaak goed kunnen communiceren om problemen te doorgronden en weer te geven. Een sterke focus op resultaatgericht werken kan soms de diepgang m.b.t. vakkundigheid belemmeren.

### *Ontwikkeling*

Hoe complexer het beroepsvraagstuk (geen standaardaanpak, meerdere oplossingen mogelijk, veel variabelen en uiteenlopende belangen in het spel) en hoe zelfstandiger een student dit vraagstuk heeft geanalyseerd en opgelost, des te vakkundiger de student is. In het begin van de (studie)loopbaan wordt veelal gewerkt aan beroepsvraagstukken waarbij opdracht en resultaat gegeven zijn, en de aanpak en de keuze voor de theorie grotendeels zijn voorgestructureerd. In latere jaren moet een student niet alleen zelfstandiger de aanpak bepalen, maar ook definiëren aan welke eisen het resultaat moet voldoen.

### *Competentie 2: Innovatief vermogen*

Omschrijving: komt tot innovatieve oplossingen, levert een bijdrage aan vernieuwing van het beroepsdomein.

<b>Indicator</b>	<b>(Gedrags)criteria</b>
<b>Visie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• relateert oplossingen en adviezen aan trends, recente en toekomstige ontwikkelingen, zowel nationaal als internationaal;</li><li>• zoekt naar langetermijnoplossingen;</li><li>• verwoordt een eigen visie.</li></ul>
<b>Creativiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• komt met nieuwe en originele oplossingen;</li><li>• bekijkt oplossingen vanuit ongewone perspectieven;</li><li>• produceert gemakkelijk ideeën;</li><li>• gebruikt bestaande oplossingen in nieuwe toepassingen.</li></ul>
<b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• toont respect voor mens en samenleving;</li><li>• maakt een beargumenteerde afweging tussen maatschappelijke, sociale, ethische en milieubelangen en de bedrijfsbelangen;</li><li>• formuleert maatschappelijk verantwoorde doelstellingen;</li><li>• onderzoekt alternatieven van maatschappelijk verantwoord ondernemen.</li></ul>

### *Relatie met andere competenties*

Innovatief vermogen kan haaks staan op aspecten van vakkundigheid en resultaatgerichtheid: juist het loslaten van bestaande methoden en het niet te snel focussen op het resultaat kan soms helpen om tot een nieuwe aanpak of oplossing te komen. Wel is er een positieve relatie met het onderzoekend vermogen (een aspect van vakkundigheid).

### *Ontwikkeling*

Innoveren wordt gestimuleerd in situaties waar werkwijze en resultaat niet gedetailleerd zijn vastgelegd (dus weinig procedures), waar samenwerking in wisselende verbanden plaatsvindt en waar sprake is van een open cultuur. Een student is innovatief als hij in verschillende situaties laat zien over visie en/of creativiteit te beschikken: hij doet dit zelfstandig, frequent en/of ook in meer complexe omstandigheden. Maatschappelijke verantwoordelijkheid speelt in complexere situaties een steeds grotere rol. Complex in dit verband zijn bijvoorbeeld situaties of organisaties waar innovatief denken eerder belemmerd wordt (door bureaucratie) dan gestimuleerd.

## Competentiedomein II: Bedrijfsmatig handelen

### *Competentie 3: Resultaatgerichtheid*

Omschrijving: is gericht op het bereiken van tastbare resultaten.

Indicator	(Gedrags)criteria
<b>Doelgericht werken</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stelt doelen in termen van stappen en (meetbare) resultaten;</li><li>• maakt voorwaarden duidelijk die nodig zijn om doelen te bereiken;</li><li>• stelt begrotingen op waarbij gelden vertaald zijn naar activiteiten;</li><li>• gaat door tot resultaat is bereikt;</li><li>• bewaakt dat oplossingen ook daadwerkelijk uitgevoerd worden;</li><li>• evalueert of oplossingen een probleem ook daadwerkelijk hebben opgelost.</li></ul>
<b>Oplossingsgerichtheid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• onderneemt actie bij de constatering dat zaken fout gaan;</li><li>• is gericht op actie ondernemen ter oplossing en/of voorkoming van problemen;</li><li>• komt met werkbare oplossingen; voorziet oplossingen van een geloofwaardige haalbaarheids- en risicoanalyse;</li><li>• reageert als het doel of de planning niet wordt gehaald.</li></ul>
<b>Efficiency</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stelt prioriteiten en verdeelt beschikbare tijd efficiënt over taken;</li><li>• zorgt dat kosten in verhouding staan tot baten.</li></ul>

### *Relatie met andere competenties*

Resultaatgerichtheid en besluitvaardigheid gaan vaak hand in hand. Een sterke focus op resultaatgerichtheid kan soms ten koste gaan van vakkundigheid en innovatief vermogen.

### *Ontwikkeling*

Hoe complexer de beroepshandelingen die een student uitvoert, hoe complexer de situatie waarbinnen hij dit doet, en hoe zelfstandiger een student dit doet, hoe belangrijker het is om resultaatgericht te zijn. In het begin van een (studie)loopbaan zal een student werkzaamheden uitvoeren waarbij de omvang van de taken klein is en de aanpak grotendeels voorgestructureerd. In latere jaren zal een student zelfstandig de aanpak moeten bepalen voor complexere werkzaamheden.

*Competentie 4: Ondernemend gedrag*

Omschrijving: signaleert (internationale) kansen en handelt hiernaar.

Indicator	(Gedrags)criteria
<b>Proactief</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• anticipeert op mogelijke problemen;</li><li>• ziet kansen en benut deze;</li><li>• past handelwijze (planning/activiteiten) aan indien de omstandigheden dit vereisen;</li><li>• staat open voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen.</li></ul>
<b>Commercieel gericht</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• toont inzicht in trends en ontwikkelingen in de markt en de activiteiten van concurrenten;</li><li>• doet voorstellen voor het ontwikkelen van nieuwe diensten/producten of het verbeteren van bestaande processen/diensten;</li><li>• neemt factoren als kosten, winst, rendement en groei mee in voorstellen en beslissingen.</li></ul>

*Relatie met andere competenties*

Een proactieve instelling is voor het ontwikkelen van andere competenties van belang: vooral resultaatgerichtheid, besluitvaardigheid en onderzoekend vermogen (een aspect van vakkundigheid) vragen om een proactieve instelling.

*Ontwikkeling*

Situaties die aan verandering onderhevig zijn en waarin sprake is van onzekerheid en weinig structuur, vereisen vooral een ondernemende houding. Een student is ondernemend als deze in een aantal verschillende situaties laat zien proactief te handelen en over commercieel inzicht te beschikken: hij doet dat zelfstandig, frequent en/of ook in meer complexe omstandigheden. Complex in dit verband wil zeggen dat ondernemend gedrag niet vanzelfsprekend is, bijvoorbeeld in situaties waar nog weinig marktgericht wordt gedacht.

### Competentie 5: Besluitvaardigheid

Omschrijving: maakt keuzes en zet deze om in acties.

Indicator	(Gedrags)criteria
Durf	<ul style="list-style-type: none"><li>• hakt tijdig knopen door, wacht niet af tot anderen voor hem/haar beslissen;</li><li>• durft in onzekere situaties risico's te nemen;</li><li>• komt uit voor de eigen mening in een discussie of dilemma;</li><li>• maakt, indien nodig, op basis van beperkte informatie keuzes.</li></ul>
Strategisch denken	<ul style="list-style-type: none"><li>• houdt bij het nemen van beslissingen rekening met voorwaarden en omstandigheden in de organisatie: geld, kennis, cultuur, machtsverhoudingen, tijd en werkwijze;</li><li>• overziet consequenties van beslissing met betrekking tot processen, personen, milieu en maatschappij in eigen land en over de grenzen.</li></ul>

#### Relatie met andere competenties

Resultaatgerichtheid en besluitvaardigheid gaan vaak hand in hand. Besluitvaardigheid hangt daarnaast samen met vakkundigheid (aspect: vermogen tot oordeelsvorming): gefundeerd afwegingen kunnen maken vormt de basis voor besluitvaardigheid. Ook overtuigingskracht, een aspect van de competentie communiceren, is van belang. Ten slotte vraagt besluitvaardigheid om een proactieve houding (aspect van ondernemend gedrag).

#### Ontwikkeling

Besluitvaardigheid is pas goed te beoordelen in situaties die enige mate van complexiteit kennen én waar de beslisser een bepaalde verantwoordelijkheid draagt voor de uitkomsten van de besluitvorming. Van complexe situaties is sprake als:

- de consequenties niet altijd te overzien zijn, of als de informatie onvolledig is (onzekerheid, risico's);
- er meerdere reële opties zijn: teamgenoten/collega's/deskundigen verschillen van mening over het te nemen besluit; er zijn dus tegenstrijdigheden of dilemma's;
- er veel weerstand bestaat tegen een bepaalde beslissing (impopulaire maatregelen).

Een student is besluitvaardig als hij in verschillende situaties laat zien over daadkracht en strategische visie te beschikken bij het nemen van beslissingen: hij doet dit zelfstandig, frequent en ook in meer complexe omstandigheden.

### Competentiedomein III: Sociaal–communicatief handelen

#### Competentie 6: Communiceren

Omschrijving: communiceert effectief met personen om gestelde doelen te bereiken; het betreft hier zowel mondelinge als schriftelijke communicatie.

Indicator	(Gedrags)criteria
<b>Toegankelijkheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hanteert een duidelijke en logische structuur (opbouw is logisch, hoofdlijn is steeds goed te volgen, de kernboodschap is duidelijk, steeds is duidelijk hoe een onderdeel past in het groter geheel);</li> <li>• gebruikt vaktaal correct en op de doelgroep afgestemd;</li> <li>• is to the point, weidt niet onnodig uit;</li> <li>• gebruikt hulpmiddelen effectief;</li> <li>• presenteert informatie cijfermatig of via modellen en diagrammen.</li> </ul> <p>Specifiek bij <i>mondeling</i> communiceren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spreekt vlot, zonder al te veel aarzelingen;</li> <li>• is gemakkelijk verstaanbaar, hanteert een goed tempo, heeft energieke/enthousiaste verteltoon;</li> <li>• kan foutloos spreken in de Nederlandse taal.</li> </ul> <p>Specifiek bij <i>schriftelijk</i> communiceren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schrijft teksten die met één keer lezen te begrijpen zijn;</li> <li>• schrijft correct Nederlands qua spelling en grammatica;</li> <li>• presenteert teksten in een verzorgde lay-out.</li> </ul>
<b>Sensitiviteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onderhoudt op effectieve wijze een netwerk van personen en organisaties;</li> <li>• luistert actief (stelt open vragen, vraagt door, checkt eigen interpretaties);</li> <li>• laat anderen aan het woord;</li> <li>• controleert of boodschap is overgekomen, door samen te vatten, vragen te stellen, uit te nodigen tot reactie;</li> <li>• houdt rekening met diverse culturele normen en waarden in de organisatie en bij klanten;</li> <li>• praat met respect met en over collega's, klanten en de organisatie.</li> </ul>
<b>Overtuigingskracht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onderbouwt standpunten/keuzes met toegelichte argumenten;</li> <li>• argumenteert consistent en volledig, zonder tegenspraak of hiaten;</li> <li>• gebruikt gezaghebbende bronnen om argumenten toe te lichten.</li> </ul> <p>Specifiek bij <i>mondeling</i> communiceren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• heeft een lichaamstaal die in overeenstemming is met wat er gezegd wordt;</li> <li>• toont persoonlijke betrokkenheid bij zijn verhaal;</li> <li>• gaat in op bezwaren, reageert niet defensief, vraagt naar argumenten en weerlegt deze;</li> <li>• aarzelt niet bij het geven van antwoorden.</li> </ul>

	Specifiek bij <i>schriftelijk</i> communiceren: <ul style="list-style-type: none"><li>• heeft een stijl van schrijven die in overeenstemming is met de inhoud.</li></ul>
--	--

#### *Relatie met andere competenties*

Communiceren is een belangrijke competentie die nauw samenhangt met een aantal andere competenties, zoals vakkundigheid, samenwerken en klantgerichtheid. Matig scoren op een van deze competenties kan veroorzaakt worden door een gebrekkig communicatief vermogen.

#### *Ontwikkeling*

Communiceren gebeurt in uiteenlopende beroepssituaties: presenteren, tweegesprekken (functionerings- of beoordelingsgesprek, slechtnieuwsgesprek, sollicitatiegesprek, adviesgesprek, verkoopgesprek), vergaderen, rapporteren, e.d. Pas als in meerdere, verschillende situaties sprake is van toegankelijk, sensitief en overtuigend optreden, beschikt de student over communicatief vermogen op hbo-niveau. Daarbij kunnen de omstandigheden meer of minder complex zijn: een presentatie voor een groep studiegenoten houden met een ruime voorbereidingstijd is minder complex dan een presentatie voor een groot, onbekend publiek waarvan veel weerstand te verwachten valt. Complexe omstandigheden hebben te maken met onverwachte gebeurtenissen, weerstanden, conflicten, belangentegenstellingen, e.d.



### Competentie 7: Samenwerken

Omschrijving: levert in een team een eigen bijdrage aan gemeenschappelijke resultaten, is gericht op positieve werkrelaties, ondersteunt teamleden.

Indicator	(Gedrags)criteria
<b>Taakgericht</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• levert een actieve bijdrage aan structurering van het werk (doet voorstellen en/of maakt afspraken over doelen, resultaten, werkwijze, deadlines, e.d.);</li><li>• heeft goed overzicht wie wat wanneer moet doen;</li><li>• komt goed voorbereid naar bijeenkomsten;</li><li>• komt afspraken na;</li><li>• evalueert eigen bijdrage kritisch, vraagt hoe het beter kan;</li><li>• evalueert bijdragen van anderen kritisch, stelt vragen, geeft opbouwende kritiek;</li><li>• doet uit zichzelf pogingen een probleem op te lossen (blijft niet steken in klachten of bezwaren, verschuilt zich niet achter anderen).</li></ul>
<b>Teamgericht</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• draagt bij aan een goede sfeer; maakt gemakkelijk contact, houdt rekening met gangbare normen, is tactvol, toont belangstelling, laat waardering over aanpak en resultaten blijken;</li><li>• betreft (stillere) teamleden bij discussie en besluitvorming, vraagt naar hun mening;</li><li>• ondersteunt teamleden, biedt gevraagd en ongevraagd hulp;</li><li>• staat open voor suggesties en kritiek van anderen, laat merken deze serieus te nemen;</li><li>• spreekt teamleden op constructieve wijze aan op het niet nakomen van afspraken en ander ongewenst gedrag;</li><li>• stelt conflicten aan de orde op een open en oplossingsgerichte wijze;</li><li>• kan tegenstellingen overbruggen door te wijzen op gemeenschappelijke doelen;</li><li>• respecteert verschillen in inbreng, maakt daar gebruik van, laat eenieder tot zijn recht komen.</li></ul>
<b>Leiderschap</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• neemt leiding in de aansturing van het werk;</li><li>• past stijl van leiding geven aan de situatie aan;</li><li>• delegeert taken;</li><li>• analyseert het functioneren van het team, doet voorstellen om het functioneren te verbeteren;</li><li>• leidt vergaderingen op effectieve en efficiënte wijze;</li><li>• stimuleert en motiveert teamleden bij de uitoefening van hun taak.</li></ul>

### Relatie met andere competenties

Samenwerken wordt bevorderd door een goede communicatie en door ondernemend gedrag.

### Ontwikkeling

Een goede prestatie betekent niet automatisch dat er goed is samengewerkt. Evenals een goede sfeer niet betekent dat er een optimale samenwerking is. Een student kan goed samenwerken als hij ook in complexe omstandigheden (conflicten, tegenslag, onduidelijkheden m.b.t. opdracht en resultaat, botsende

persoonlijkheden, grote verschillen in kwaliteiten en aanpak tussen teamleden onderling, e.d.) samen met anderen tot een bevredigend resultaat kan komen. Leiderschap speelt vooral in de complexere situaties een grote rol.

### *Competentie 8: Klantgerichtheid*

Omschrijving: richt het werk in naar de behoefte van de (inter)nationale klant, zet zich in om aan wensen en verwachtingen van klanten te voldoen.

<b>Indicator</b>	<b>(Gedrags)criteria</b>
<b>Klant- en servicegericht</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• neemt wensen van klanten als uitgangspunt voor activiteiten, denkt activiteiten door op consequenties daarvan voor klanten;</li><li>• reageert tijdig op verzoeken of vragen van klanten en collega's;</li><li>• checkt of aan verwachtingen is voldaan;</li><li>• maakt duidelijk afspraken met klanten en houdt zich daar aan;</li><li>• reageert direct en oplossingsgericht op klachten, schuift klachten niet af;</li><li>• vraagt door op wensen van klanten en collega's.</li></ul>
<b>Relatiegericht</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• maakt gemakkelijk contact met klanten; stelt hen op hun gemak, laat een positieve eerste indruk achter;</li><li>• is tactvol en diplomatiek;</li><li>• praat met respect over klanten, collega's en de organisatie.</li></ul>

### *Relatie met andere competenties*

Klantgerichtheid hangt nauw samen met goed kunnen communiceren en een ondernemende instelling.

### *Ontwikkeling*

Klantgerichtheid is alleen te ontwikkelen in situaties waarin klanten een rol spelen. Vandaar dat deze competentie vooral op een werkplek wordt ontwikkeld. Een student is klantgericht als hij in meerdere, verschillende situaties kan laten zien klantgericht te handelen: hij doet dit zelfstandig, frequent en ook in meer complexe situaties. Voorbeelden van complexe omstandigheden zijn: een klant die niet scherp heeft wat hij wil, een klant met een klacht (al dan niet terecht, of betrekking hebbend op zaken waarvoor de student zelf niet direct verantwoordelijk is), klanten met verschillende (conflicterende) wensen, of een discrepantie tussen de behoefte van klanten en de mogelijkheden van de organisatie. Ook als de organisatie meer gericht is op de korte termijn dan op de lange termijn en als er sprake is van werken onder grote tijdsdruk is klantgerichtheid niet altijd gemakkelijk.

*Competentie 9: Interculturele sensitiviteit*

Omschrijving: is zich bewust van de eigen en andere culturen; weet adequaat te handelen en te communiceren binnen een andere cultuur.

Indicator	(Gedrags)criteria
<b>Inlevingsvermogen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• toont tijdens het werken met cliënten en collega's uit andere landen of culturen interesse in hun culturele achtergrond;</li><li>• evalueert het eigen gedrag op effectiviteit in relatie tot andere culturen;</li><li>• brengt overeenkomsten en verschillen tussen persoonlijke waarden, normen en gedragingen en de eigen cultuur en die van anderen adequaat in kaart;</li><li>• signaleert cultureel gevoelige punten en past gedrag hierop aan;</li><li>• past cultuurtheoretische modellen toe op internationale organisaties.</li></ul>
<b>Internationale samenwerking</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• maakt gemakkelijk contact met personen uit andere culturen;</li><li>• zet zijn (internationale) netwerk in en onderhoudt dit netwerk;</li><li>• past zich snel aan het werkklimaat van andere (sub)culturen aan;</li><li>• toont respect bij werken in en met andere culturen;</li><li>• verbindt vanuit een leiderschapsrol mensen vanuit verschillende culturen en/of landen tot een resultaatgericht team.</li></ul>

*Relatie met andere competenties*

Interculturele sensitiviteit hangt nauw samen met goed kunnen communiceren en samenwerken. Communicatie en samenwerking zijn nodig om tot het juiste resultaat te komen.

*Ontwikkeling*

Interculturele sensitiviteit is alleen te ontwikkelen in situaties waarin gewerkt wordt in en met andere culturen. Deze competentie wordt dus vooral in internationale situaties (internationaal semester, internationale uitwisseling, etc.) ontwikkeld. Een student is intercultureel sensitief als hij in meerdere, verschillende situaties kan laten zien intercultureel sensitief te handelen, ofwel zijn gedrag aan te passen aan de situatie: hij doet dit zelfstandig, frequent en ook in meer complexe situaties.

## Competentiedomein IV: Ontwikkelingsgerichtheid

### *Competentie 10: Ontwikkelingsgerichtheid*

Omschrijving: is in staat en gemotiveerd om van elke situatie te leren, onderneemt actie na ervaringen en feedback; is gericht op professionalisering van zichzelf als beroepsbeoefenaar.

Indicator	(Gedrags)criteria
Reflecterend vermogen	<ul style="list-style-type: none"><li>• staat open voor andere visies en methoden, kan eigen opvattingen loslaten;</li><li>• vraagt feedback over eigen aanpak en resultaten;</li><li>• brengt sterke en zwakke kanten van het eigen functioneren in kaart, beschikt over zelfkennis.</li></ul>
Zelfsturend vermogen	<ul style="list-style-type: none"><li>• formuleert op basis van reflectie ontwikkeldoelen en leerbehoeften;</li><li>• past gedrag zo nodig aan op basis van feedback en inzichten;</li><li>• handelt autonoom in de eigen studieloopbaan.</li></ul>

### *Relatie met andere competenties*

Ontwikkeling van competenties is pas mogelijk als er sprake is van ontwikkelingsgerichtheid. In die zin vormt deze laatste competentie de basis voor alle andere.

### *Ontwikkeling*

Een student beschikt over ontwikkelingsgerichtheid als hij in staat blijkt in alle voorgaande competenties vooruitgang te boeken aan de hand van systematische reflectie en ontwikkelacties, en hij tevens kan aangeven onder welke omstandigheden leren/ontwikkelen bij hem bevorderd wordt. Een student is vooral ontwikkelingsgericht als hij dit zelfstandig doet, d.w.z. als hij uit zichzelf het initiatief neemt om zijn gedrag bij anderen te evalueren. Complexe situaties in dit geval zijn situaties waarin sprake is van stevige kritiek of van beoordelingen waarmee hij het niet eens is, of situaties waar geen cultuur heerst van elkaar (opbouwende) feedback geven.