

Competentiewoordenboek Vlaamse Overheid

Versie 2.1

De Vlaamse overheid zet zich actief in voor het bevorderen van gelijke kansen en diversiteit. Kwaliteiten bij mensen zijn belangrijker dan leeftijd, geslacht, handicap, nationale of etnische afkomst, levensvisie of seksuele geaardheid. Bij de samenstelling van dit competentiewoordenboek is doelgroepenneutraliteit dan ook een specifiek aandachtspunt geweest.

TAALGEBRUIK

Organisatie definiëren we voor dit woordenboek als de hogere entiteit (EVA, departement, VOI, Vlaamse Overheid, ...) waarbinnen u functioneert.

Entiteit definiëren we als het duidelijk afgebakend geheel (cel, afdeling, EVA, departement, ...) waarbinnen u functioneert.

Team definiëren we als de groep collega's/medewerkers waarmee u normaal samenwerkt.

Groep definiëren we als die collega's/medewerkers waarmee u ad hoc (zoals bvb. in het kader van vergaderingen en/of projectgroepen) samenwerkt.

INHOUDSOPGAVE

I. Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid	3	IV. Omgaan met informatie	22
Voortdurend verbeteren	4	Analytisch denken (probleemanalyse)	23
Klantgerichtheid	5	Synthetisch denken (oordeelsvorming)	24
Samenwerken	6	Conceptueel denken (visie)	25
Betrouwbaarheid	7	Creativiteit	26
II. Persoonsgerelateerd gedrag	8	Organisatiesensitiviteit	27
Omgaan met stressfactoren	9	V. Probleemoplossend gedrag	28
Optreden	10	Initiatief	29
Organisatiebetrokkenheid	11	Resultaatgerichtheid	30
III. Interpersoonlijk gedrag	12	Besluitvaardigheid	31
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	13	Flexibel gedrag	32
Overtuigingskracht	14	Nauwgezetheid	33
Luisteren	15	VI. Beheersmatig gedrag	34
Assertiviteit	16	Plannen	35
Ontwikkelen van anderen (coachen)	17	Organiseren	36
360° inlevingsvermogen	18	Voortgangscontrole	37
Didactische vaardigheid	19	VII. Leiderschap	38
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	20	Delegeren	39
Netwerken	21	Richting geven	40
		Ontwikkelen van anderen	41

Cluster I: Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid

Competentie	Voortdurend verbeteren
Definitie	Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen.
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p>I. Toont zich leer- en aanpassingsbereid met betrekking tot de eigen functie en situatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is gemotiveerd om nieuwe "leerstof" te verwerken - Is bereid om nieuwe methodes aan te leren - Past nieuwe afspraken over de uitvoering van de eigen taak meteen toe in de praktijk - Vraagt om uitleg en toelichting wanneer iets niet duidelijk is - Geeft aan waar zich problemen in de taak voordoen en denkt mee over oplossingen <p>II Ontwikkelt zich binnen de eigen functie, en werkt actief mee aan het verbeteren van de uitvoering van taken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werkt zich in, in nieuwe materies die relevant zijn voor de eigen taak (bv. nieuwe regelgeving, informaticatoepassingen, werkmethoden, ...) - Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot de eigen functie (leest vakliteratuur, neemt deel aan congressen, ...) - Past nieuwe richtlijnen, kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk - Gaat na of/hoe nieuwe tendensen en ontwikkelingen in de eigen functie kunnen ingezet worden - Zoekt actief naar mogelijkheden om de uitvoering van het takenpakket te verbeteren en werkt dit verder uit tot concrete voorstellen <p>III Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief me aan het verbeteren van de werking van de dienst</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen - Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren - Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking - Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling - Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen <p>IV Anticipeert via structurele maatregelen om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden en stimuleert het voortdurend verbeteren bij anderen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft zichzelf voortdurend verder bekwalen en ontwikkelen op alle mogelijke relevante terreinen - Vergaart pro-actief kennis om accuraat te kunnen antwoorden op toekomstige probleemstellingen - Wijzigt processen, procedures en structuren om te kunnen beantwoorden aan nieuwe tendensen en toekomstige probleemstellingen - Voorziet mogelijkheden tot permanente vorming en bijscholing van anderen en stimuleert het gebruik daarvan - Leert anderen alert zijn voor toekomstige uitdagingen en voor wat dit voor de eigen werking kan betekenen - Stimuleert anderen om kritisch te kijken naar de huidige werking en om voorstellen voor verbetering te formuleren
Opmerkingen	

Competentie	Klantgerichtheid
Definitie	Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p>I. Reageert vriendelijk, adequaat en correct op vragen van klanten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft beleefd bij klachten - Tracht zelf een antwoord te geven op een vraag of klacht. Verwijst zo nodig door of zoekt hulp - Verleent een correcte service aan alle klanten, ongeacht hun afkomst geslacht, handicap enz. (bv. houdt de wachttijd voor een klant minimaal, voert stipt uit wat werd vooropgesteld, levert duidelijke producten af, neemt een lage-drempel-houding aan, is beschikbaar en bereikbaar) - Stelt zich hulpvaardig op - Reageert snel en gepast op vragen van klanten - Kiest een aangepaste aanpak gezien de mogelijkheden en beperkingen van de klant (vb. kinderen, bejaarden, zieken) <p>II. Onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Helpt klanten op een vriendelijke en adequate wijze verder - Onderneemt concrete acties om de problemen en klachten van klanten op te lossen - Past binnen de bestaande procedures, planning, dienstverlening of product aan om de klant verder te helpen - Geeft de klant waar hij/zij recht op heeft op de best mogelijke wijze - Levert, rekening houdend met bestaande procedures, sneller of meer dan afgesproken is aan de klant - Gaat expliciet na of de klant tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening <p>III. Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd - Onderzoekt gericht (via systematische bevraging) de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten (tevredenheids-enquêtes, mondeling bevragen,...) - Formuleert concrete voorstellen met betrekking tot het verbeteren van de eigen dienstverlening - Neemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van klanten - Zet nieuwe mogelijkheden op vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk - Neemt acties om de dienstverlening ten aanzien van specifieke doelgroepen te optimaliseren, in functie van hun noden en behoeften (vb. handicap, allochtonen, ...) <p>IV. Onderneemt structurele acties om de dienstverlening van de organisatie ten aanzien van klanten te optimaliseren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelt voor de eigen entiteit meetbare doelstellingen voorop op het vlak van klantgerichtheid en klantentevredenheid. - Past binnen de entiteit de diensten, procedures, doelstellingen aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van klanten te beantwoorden. - Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen - Voorziet voor de eigen afdeling in een systematische bevraging rond klantentevredenheid (procedures) - Stimuleert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren
Opmerkingen	

Competentie	Samenwerken
Definitie	Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p>I. Werkt mee en informeert anderen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Houdt rekening met de mening van anderen - Behandelt anderen met respect, ongeacht hun positie, achtergrond of opvattingen. - Geeft informatie en kennis door die voor anderen nuttig of belangrijk kan zijn - Aanvaardt groepsbeslissingen - Toont respect voor de verscheidenheid in mensen <p>II. Helpt anderen en pleegt overleg</p> <ul style="list-style-type: none"> - Steunt de voorstellen van anderen en bouwt daarop voort om tot een gezamenlijk resultaat te komen - Stemt de eigen inbreng/prioriteiten/aanpak af op de noden van de groep - Houdt rekening met de gevoeligheden en met de verscheidenheid in mensen - Biedt hulp aan bij problemen, ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht - Bevraagt spontaan en pro-actief de mening van anderen <p>III. Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren - Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen - Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen - Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben - Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen - Geeft opbouwende kritiek en feedback - Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden <p>IV. Creëert gedragen samenwerkingsverbanden met en tussen andere entiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creëert structuren om de samenwerking met andere entiteiten te verbeteren - Neemt informele initiatieven om de samenwerking met en tussen andere entiteiten te verstevigen - Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in de entiteit en daarbuiten en spreekt anderen daarop aan - Creëert een draagvlak voor problemen, beslissingen en acties die de eigen entiteit overstijgen - Creëert/benut de gepaste communicatiekanalen en stimuleert het overleg rond aangelegenheden die de eigen entiteit overstijgen - Werkt actief aan het scheppen van een goede vertrouwensband met andere entiteiten
Opmerkingen	

Competentie	Betrouwbaarheid “consequent en correct handelen”
Definitie	Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen.
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p>I. Handelt correct en respectvol ten aanzien van zijn/haar omgeving en van de bestaande regels en afspraken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecteert formele regels en afspraken - Gaat op respectvolle wijze om met anderen (collega's, klanten, medewerkers,...) - Geeft volledige en juiste informatie door - Respecteert vertrouwelijke en persoonlijke informatie - Doet wat hij/zij zegt, komt beloften en afspraken na - Komt open uit voor eigen fouten, vergissingen en nalatigheden <p>II. Brengt sociale en ethische normen in de praktijk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu-politiek toe) - Leeft de deontologie na die eigen is aan de functie of het functieniveau - Spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met bestaande regels en afspraken - Handelt consequent: neemt in gelijkaardige omstandigheden gelijkaardige standpunten in/houding aan. - Kan inschatten of informatie al dan niet verder kan/mag verspreid worden - Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken <p>III. Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit. - Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit - Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake) - Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz. - Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist <p>IV. Handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft correct en integer handelen rond basisregels, sociale en ethische normen, in situaties van grote externe druk - Blijft correct en integer handelen in situaties waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat - Houdt in zijn/haar rol als lobbyist, promotor, onderhandelaar, facilitator, ... het algemeen belang duidelijk voor ogen en gedraagt zich daar ook naar - Durft op een verantwoorde en onderbouwde wijze een uitzondering maken op de strikte regel, indien dit het belang van de Vlaamse Overheid dient
Opmerkingen	

Cluster II: Persoonsgerelateerd gedrag

Competentie	Omgaan met stressfactoren
Definitie	Efficiënt gedrag vertonen in situaties met hoge complexiteit, tijds- of werkdruk en/of bij tegenslag, teleurstelling of kritiek
Cluster	Persoonsgerelateerd gedrag
Indicatoren	<p>I. Blijft kalm en rustig bij <u>incidenteel</u> verhoogde druk, eigen aan de functie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reageert kalm bij wijzigingen in de planning, bij wijzigende prioriteiten, bij nieuwe gegevens, e.d. - Blijft doelmatig en effectief handelen in situaties van verhoogde tijdsdruk of sociale druk - Vertoont geen uiterlijke tekenen van stress bij tijdelijke verhoging van de druk. - Reageert rustig bij tegenstand of persoonlijke verwijten, negatieve feedback - Bewaakt eigen grenzen van kennen en kunnen <p>II. Blijft kalm en rustig in situaties van <u>langdurig</u> verhoogde druk en/of in crisissituaties eigen aan de opdracht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft rustig praten en geeft een ontspannen indruk, ook al maakt zijn/haar gesprekspartner het hem/haar moeilijk - Behoudt bij confrontaties een correcte en tactvolle houding: vermijdt woordenwisselingen, reageert respectvol - Blijft zich in crisismomenten open opstellen ten aanzien van kritiek van anderen, en blijft bereid zijn/haar eigen aanpak te toetsen - Kan voor zichzelf problemen, spanningen of tegenslagen verwerken en relativeren - Blijft doorzetten in geval van tegenslagen en teleurstellingen <p>III. Blijft kalm en rustig in <u>complexe situaties</u> waarin hij/zij met een <u>langdurige</u> of <u>regelmatig</u> weerkerende <u>hoge druk</u> en/of met crisissituaties die de eigen opdracht overstijgen, wordt geconfronteerd</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft onder moeilijke werkomstandigheden hoofd- en bijzaak in het eigen werk onderscheiden - Presteert goed in situaties waar sprake is van langdurige of zich herhalende hoge tijdsdruk, tegenslag en complicaties - Handhaaft zich in complexe situaties en situaties met onzekerheden en onbekenden - Blijft zich niettegenstaande grote tijdsdruk open opstellen voor meningen of opmerkingen van anderen - Blijft in situaties van grote druk en weerstand zoeken naar een aangepaste stijl en aanpak om toch zijn/haar doelstelling te bereiken
Opmerkingen	

Competentie	Optreden
Definitie	In verschillende situaties een geloofwaardige eerste indruk maken en handhaven
Cluster	Persoonsgerelateerd gedrag
Indicatoren	<p>I. Heeft een verzorgd voorkomen en een gepaste gedragsstijl</p> <ul style="list-style-type: none"> - Draagt zorg voor zijn/haar voorkomen (netjes en verzorgd, aandacht voor persoonlijke hygiëne) - Past zijn/haar kleding en voorkomen aan in functie van de gedragscode die in de situatie van toepassing is - Gebruikt correcte omgangsvormen gezien de omstandigheden (bv. geen voornaam gebruiken in bepaalde situaties, zich verontschuldigen bij te laat komen,...) - Gaat gepast om met de verscheidenheid in mensen <p>II. Verwerft aandacht en vertrouwen door zijn/haar houding</p> <ul style="list-style-type: none"> - Speelt gepast in op zijn/haar gesprekspartner - Bepaalt vooraf zijn/haar doelstellingen en past zijn/haar aanpak en optreden daaraan aan - Komt in contacten authentiek over - Geeft blijk van een goed aanvoelen van wat gepast is (houding, voorkomen, reacties,...) <p>III. Weet in situaties van grotere visibiliteit een geloofwaardige indruk na te laten op basis van het eigen optreden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebruikt in uiteenlopende contexten en situaties waar visibiliteit een belangrijke factor is, de juiste stijl en omgangsvormen - Houdt bij het aangaan van open discussies en dialogen, aandacht voor de gevoeligheden en omstandigheden eigen aan de ruimere context waarin men zich samen met anderen bevindt (vb. discretie, respect,) - Weet op een positieve wijze de aandacht op zich te vestigen wanneer dit noodzakelijk is - Geeft ook in kritische situaties zowel verbaal als non verbaal blijk van een rustig en zelfverzekerd optreden - Heeft aandacht voor de meer subtiele boodschappen van anderen en speelt hier op een correcte wijze op in
Opmerkingen	

Competentie	Organisatiebetrokkenheid
Definitie	Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen
Cluster	Persoonsgerelateerd gedrag
Indicatoren	<p>I. Handelt overeenkomstig de waarden en doelstellingen van de organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Staat achter beslissingen die voor de entiteit nuttig zijn, zelfs als die minder populair of controversieel zijn of persoonlijk ongunstig uitvallen - Voert de richtlijnen uit, ook al komen die niet overeen met de eigen belangen - Toont belangstelling voor de organisatie/entiteit (bvb. informeert zich regelmatig,...) - Reageert correct en loyaal wanneer buitenstaanders, klanten enz kritiek uiten op de organisatie - Respecteert de binnen de organisatie/entiteit bestaande afspraken en procedures <p>II. Houdt bij de eigen acties (pro-) actief rekening met de belangen van de organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overweegt in de eigen acties en voorstellen de voor- en nadelen voor de entiteit - Zet zich in om de doelstellingen van de entiteit te realiseren, ook al zou hij/zij zelf andere doelen voorrang kunnen geven - Respecteert in de eigen adviezen en beslissingen het ruimere beleidskader (doelen, waarden, cultuur, ...) - Heeft oog voor de kosten die met een bepaald voorstel of initiatief samenhangen - Schat bij eigen acties en beslissingen de ruimere gevolgen daarvan voor de organisatie in <p>III. Bewaakt en verdedigt op consequente wijze de belangen, de opdracht en de handelswijze van organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durft harde standpunten innemen die ten goede komen van de gehele organisatie, zelfs indien die minder populair zijn binnen de eigen entiteit - Praat over 'wij' in plaats van 'zij' als hij/zij het over de eigen organisatie heeft - Geeft in er de eigen aanpak blijk van de belangen van de organisatie te onderkennen en zelf conform te handelen - Legt uit hoe men tot belangrijke beslissingen is gekomen - Verdedigt de keuzes van de entiteit/organisatie ten aanzien van collega's, eigen medewerkers en derden - Identificeert zich naar eigen medewerkers en "buitenstaanders" met de standpunten en/of beslissingen van de eigen hiërarchie
Opmerkingen	

Cluster III: Interpersoonlijk gedrag

Competentie	Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
Definitie	Spreekt in een taal zodat het publiek tot wie ze gericht is ze begrijpt
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Weet de eigen boodschap vlot en begrijpelijk te verwoorden.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legt (technische) gegevens op een begrijpelijke wijze uit - Beperkt het gebruik van jargon - Antwoordt doelgericht en beknopt - Is goed verstaanbaar (volume, articulatie, tempo) - Spreekt vlot - Ondersteunt zijn/haar boodschap met aangepast non-verbaal gedrag <p>II. Zorgt voor een heldere communicatie in twee richtingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communiceert duidelijk en 'to the point' - Richt zich tot zijn/haar gesprekspartner. - Gaat regelmatig na of de boodschap voor de andere duidelijk was - Biedt zijn/haar gesprekspartner(s) de mogelijkheid om vragen te stellen - Geeft de gesprekspartner de ruimte om zich te uiten en onderbreekt hem/haar niet - Past de communicatiewijze aan, aan de mogelijkheden/eigenheden van de gesprekspartner <p>III. Communiceert vlot met verschillende doelgroepen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bouwt zijn/haar betoog op een gericht gestructureerde wijze op - Gebruikt voorbeelden en vergelijkingen om voorstellen en boodschappen meer kracht bij te zetten - Past zijn/haar woordenschat en spreektempo aan aan de doelgroep - Past de communicatiestijl (vb. formeel, informeel, meer of minder interactief,...) aan, aan de specifieke relatie met de doelgroep - Communiceert selectief vanuit zijn/haar inzicht in en inschatting van de situatie, om zo sneller zijn/haar doel te bereiken
Opmerkingen	<i>Uitdrukkingsvaardigheid</i> benadrukt dat het gaat om de wijze waarop mensen communiceren in een direct contact. Het gaat dus niet om een communicatiestrategie, openheid van communicatie of samenwerking.

Competentie	Overtuigingskracht
Definitie	Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Argumenteert met valabele argumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formuleert een eigen mening - Voorziet zijn/haar standpunten van concrete argumenten - Steunt zijn/haar argumentatie op een samenhangende redenering - Richt zich met zijn/haar argumenten tot de juiste persoon - Illustreert zijn/haar argumentatie met voorbeelden <p>II. Overtuigt door inhoud én aanpak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand - Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen - Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën - Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden - Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren <p>III. Hanteert aangepaste beïnvloedingsstrategieën</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trekt tijd uit om in te gaan op signalen van weerstand ook al betreft het inhoudelijke details - Legt voorafgaandelijk contacten met anderen om problemen te kunnen opsnuiwen en om tot afspraken te komen - Vergroot de impact van zijn/haar boodschap door het gebruiken van de gepaste communicatiemix (vb. gebruik van beeldmateriaal, inlassen van interactieve momenten,...) - Weet tegenargumenten om te buigen en aan te wenden in de eigen argumentatie - Denkt (vooraf) aan de impact die de eigen argumentatie kan hebben op anderen; durft hiervoor een speciale, ongewone actie gebruiken
Opmerkingen	<i>Overtuigingskracht</i> is nauw verwant aan de term <i>impact</i> . Deze laatste duidt echter ook de invloed aan die uitgaat van een bepaalde hiërarchische positie. Om die reden wordt hier het neutrale <i>overtuigingskracht</i> gebruikt.

Competentie	Luisteren
Definitie	Tonen (non)-verbale boodschappen op te nemen en te begrijpen, en doorvragen bij onduidelijkheden
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Neemt een luisterende houding aan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laat anderen uitspreken - Geeft door gedrag en houding blijk van interesse voor wat de andere brengt - Handhaaft een actieve luisterhouding - Geeft anderen de ruimte om een mening of idee in te brengen - Toetst of hij/zij goed begrijpt wat de ander heeft willen zeggen <p>II. Is luistervaardig: zorgt ervoor dat de boodschap volledig werd gegeven en begrepen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schept een situatie die uitnodigt tot een gesprek (bv. stiltes laten) - Geeft tussendoor een correcte samenvatting van wat gezegd is - Vraagt opheldering, reden of oorzaak als wat de ander zegt niet duidelijk is - Vraagt door op boodschappen die onafgewerkt lijken (bv. halve zinnen, aarzelingen) - Reageert (verbaal) op non-verbale signalen van zijn/haar gesprekspartner <p>III. Stimuleert een open dialoog</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luistert actief naar mensen, neemt de tijd en dialogueert met hen - Vraagt door op gegeven informatie - Stelt vragen als iemand in een gesprek blijk geeft dat hij/zij nog niet alle gedachten heeft uitgesproken - Reageert inhoudelijk op wat de gesprekspartner zegt - Integreert de inbreng van anderen in zijn/haar eigen uiteenzetting
Opmerkingen	<i>Tonen</i> in bovenstaande definitie geeft aan dat het een actief luisteren betreft en niet enkel het receptief zijn ten aanzien van nieuwe informatie. De competentie <i>luisteren</i> verenigt derhalve de luisterbereidheid én luistervaardigheid.

Competentie	Assertiviteit
Definitie	Voor eigen mening (of belang) opkomen met respect voor anderen, zelfs indien er vanuit de omgeving druk wordt uitgeoefend om dit niet te doen
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Geeft (indien er naar gevraagd wordt) eigen standpunten weer, geeft eigen grenzen aan (reactief)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komt uit voor zijn/haar eigen mening indien ernaar gepeild wordt - Maakt duidelijk wanneer hij/zij het niet eens is met zijn/haar gesprekspartner - Maakt duidelijk wanneer eigen grenzen worden overschreden (vb. durft 'neen' te zeggen, ...) <p>II. Komt spontaan met eigen standpunten naar voor, bewaakt en verdedigt eigen belangen en grenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komt op een respectvolle wijze op voor de eigen standpunten en/of belangen - Kiest eerder voor directe confrontatie en directe beïnvloeding, dan voor manipulatieve en indirecte beïnvloedingstechnieken - Brengt gevoelige of negatieve boodschappen op een duidelijke en directe manier - Komt uit eigen beweging met standpunten naar voren die afwijken van dat van zijn/haar gesprekspartner - Handhaaft bij de verdediging van eigen voorstellen voldoende openheid en flexibiliteit ten aanzien van tegenargumenten, weerstand en kritiek <p>III. Reageert assertief in emotionele en/of kritische situaties</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanvaardt kritiek op zijn/haar standpunt of verantwoordelijkheidsdomein en reageert er constructief op - Bespreekt meningsverschillen zonder het conflict uit de weg te gaan - Gaat adequaat om met onaangepaste reacties, verbale agressie en provocaties - Verwerpt onaanvaardbare voorstellen op een respectvolle, doch besliste manier - Slaagt er in om in situaties van grote druk en manipulatie op een respectvolle en vasthoudende wijze zijn/haar eigen standpunt te verdedigen
Opmerkingen	

Competentie	Ontwikkelen van anderen (niet-leidinggevend)
Definitie	Anderen ondersteunen bij het behalen van goede resultaten en het groeien in een functie door hen te helpen bij het ontwikkelen van een vermogen om zelfstandig problemen op te lossen
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Coacht op het kunnen volbrengen van taken en het behalen van resultaten, fungeert als instructeur/trainer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informeert anderen maximaal - Moedigt anderen aan om nieuwe taken te leren en om zich te vervolmaken in hun job - Geeft duidelijke en constructieve feedback - Legt uit hoe iets op een bepaalde manier moet uitgevoerd worden en waarom - Begeleidt anderen tijdens het (hun) leren op de werkvloer - Neemt verantwoordelijkheid op voor het eigen leren, past het geleerde zelf ook toe op de werkvloer, en neemt initiatieven om anderen daarbij te betrekken - Houdt bij het leerproces rekening met de mogelijkheden en beperkingen van de andere <p>II. Coacht met het oog op het ontwikkelen van de gewenste gedragsvaardigheden; fungeert als coach/mentor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleert anderen om zelf oplossingen te vinden - Neemt acties om het inzicht van de andere in diens eigen functioneren te versterken - Heeft vertrouwen in het potentieel en de zelfsturing van de andere(n) en stimuleert dat ook - Is in staat om zijn/haar advies en coachingstijl aan te passen aan het ontwikkelingsniveau en de eigenheid van de andere - Heeft oog voor de voortgang van groei in gedrag - Richt zich niet alleen op de taak of het objectief dat gerealiseerd moet worden, maar ook op de persoon die de taak moet uitvoeren <p>III. Neemt verantwoordelijkheid op voor leren binnen de organisatie; fungeert als intervisor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleert een open communicatie rond leren - Fungeert als rolmodel voor het opnemen van de verantwoordelijkheid voor het leren binnen de organisatie - Faciliteert kennisoverdracht binnen een team/groep - Is in staat om diverse rollen als instructeur, mentor, supervisor, coach, intervisor, ... op te nemen en in functie van de omstandigheden voor de juiste rol op het juiste ogenblik te kiezen
Opmerkingen	'Ontwikkelen van anderen' als interactieve competentie omvat gelijkaardige gedragsindicatoren als de competentie 'ontwikkelen van vaardigheden' als leidinggevende. Het gaat hier om het opnemen van een coachende rol zonder dat men de leidinggevende van de betrokkene hoeft te zijn: vb. het leerproces van collega's mee ondersteunen, de consultants van VDAB, de loopbaanbegeleiders, de instructeurs coachen hun klanten,...

Competentie	360° Inlevingsvermogen
Definitie	Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie...
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Ziet en begrijpt evidente gevoeligheden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leeft zich in, in de denk- en gevoelswereld van de ander - Houdt rekening met de omstandigheden waarin de ander zich bevindt - Betreft sociaalmenselijke aspecten in zijn/haar analyse van de situatie - Leidt uit het gedrag van de ander specifieke behoeften af - Benadert de ander met oog voor een culturele context, geslachtsgebonden eigenheden, mogelijke beperkingen en kan hier vlot mee omgaan <p>II. Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communiqueert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander - Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag - Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren - Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie - Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen <p>III. Reageert (via houding en handelen) adequaat op impliciete, onuitgesproken gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen van anderen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft efficiënt functioneren in een omgeving met onuitgesproken agenda's en weerstanden - Geeft er blijk van de gevoeligheden en (te verwachten) reacties van het veld goed in te schatten - Speelt gepast in op impliciete en onuitgesproken gevoelens van anderen - Is gevoelig voor de noden en behoeften van de andere entiteiten die in het beleidsdomein verantwoordelijkheid dragen - Voelt aan wat belangrijk is voor de (politieke) opdrachtgever en speelt hier op in
Opmerkingen	

Competentie	Didactische vaardigheid
Definitie	Informatie en vaardigheden op een heldere wijze, via een gepaste begeleiding en met het gepast gebruik van (audiovisuele) hulpmiddelen overbrengen, om competenties van anderen te ontwikkelen.
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Houdt een vormelijk en inhoudelijk correct betoog of toelichting</p> <ul style="list-style-type: none"> - Houdt een samenhangend helder betoog, waarin hoofd- van bijzaken gescheiden worden - Kan kort en bondig de kern van een zaak aan anderen overbrengen - Voorziet gelegenheid om vragen te stellen - Gaat regelmatig na of de gebrachte informatie voldoende duidelijk is, met aandacht voor specifieke doelgroepen - Hanteert in een presentatie een logische structuur : inleiding, situering en probleemstelling, denkpijles en conclusie, eventuele samenvatting - Visualiseert de belangrijkste punten ter ondersteuning van het betoog - Transparant zijn gestructureerd, duidelijk en niet overladen <p>II. Kan enthousiasmeren met behoud van helderheid en structuur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geeft de eigen gedachtegang en redenering helder en goed gestructureerd weer - Is creatief in het presenteren van een idee of boodschap - Maakt contact met het publiek (mensen aankijken, keuze woordgebruik, interactie) - Past taal en stijl aan, aan wat het publiek of de situatie vraagt - Brengt zijn/haar uiteenzetting over op een levendige, dynamische manier - Stimuleert het publiek (op verschillende manieren) om vragen te stellen en reacties te geven <p>III. Kan heldere en boeiende presentaties geven ten aanzien van diverse doelgroepen en in uiteenlopende situaties</p> <ul style="list-style-type: none"> - Past de inhoud en aanpak van de uiteenzetting aan, aan het doelpubliek (in functie van voorkennis, achtergrond,...) - Reageert inhoudelijk pertinent op moeilijke vragen - Reageert op vragen en reacties zonder het doel en de structuur van de uiteenzetting uit het oog te verliezen - Blijft zich open opstellen ten aanzien van vragen en opmerkingen, ook wanneer zijn/haar boodschap onder vuur ligt - Blijft zelfvertrouwen uitstralen bij kritische interpellaties - Slaagt erin een gebrek aan belangstelling te overwinnen (vb door zijn/haar manier van overbrengen aan te passen of door het gebrek aan belangstelling bespreekbaar te maken)
Opmerkingen	

Competentie	Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
Definitie	Een schrijfstijl hanteren die past bij de boodschap en de doelgroep
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Hanteert een correcte en begrijpelijke taal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hanteert een correcte spelling - Hanteert een correcte grammatica - Handhaaft de huisstijl en de afspraken hierover in zijn/haar communicatie - Schrijft in een toegankelijke taal ambtelijke brieven en nota's <p>II. Structureert zijn/haar boodschap en hanteert een gepast taalgebruik in functie van de situatie/het publiek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelt éénduidig leesbare documenten op, beknopt en ter zake - Levert teksten met een duidelijke structuur (zowel inhoudelijk als vormelijk, en beiden zijn congruent) - Gebruikt een stijl die aangepast is aan de situatie (hetzij zakelijk, onderhoudend, informatief,...) - Gebruikt een taal die aan het publiek aangepast is (bv. licht jargon toe, maakt 'leesbare' teksten,...) - Houdt in taalgebruik en boodschap rekening met de noden en behoeften van de verschillende doelgroepen <p>III. Heeft een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maakt een heldere, correcte en leesbare schriftelijke synthese van een complexe situatie - Schrijft teksten die een uithangbord zijn voor de organisatie wat betreft stijl, taal en vormgeving - Slaagt erin zijn/haar boodschap via een aantrekkelijk taalgebruik visueel voor te stellen - Kan teksten voor een breed publiek luchtig maken door het gebruik van aangepaste visuele en andere ondersteuning - Verwerkt in zijn/haar teksten die argumenten en redeneringen die voor het doelpubliek het meest relevant en overtuigend zijn
Opmerkingen	Zelfde opmerking als bij <i>mondelijke uitdrukkingsvaardigheid</i>

Competentie	Netwerken
Definitie	Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie/entiteit en deze aanwenden voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking
Cluster	interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Maakt actief gebruik van de bestaande contacten in functie van de eigen opdracht.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neemt regelmatig opnieuw contact op met anderen om zijn/haar bestaande netwerk te onderhouden - Werkt regelmatig samen met collega's uit andere afdelingen, in functie van een specifiek probleem - Beschikt over enkele vaste contactpunten binnen de organisatie waar hij/zij regelmatig beroep op doet - Werkt actief mee aan vragen die vanuit andere afdelingen komen (deelt informatie, geeft advies...) - Neemt zelf contact op voor het verkrijgen van informatie, steun of samenwerking - Maakt gebruik van contacten die ontstaan zijn bij beurzen, seminaries, vakverenigingen, opleidingen <p>II. Legt nieuwe contacten die voor de eigen taak en opdracht nuttig kunnen zijn</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor - Neemt acties om contacten te leggen en te onderhouden - Zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang - Legt op regelmatige basis nieuwe contacten ter gelegenheid van beurzen, seminaries, vakverenigingen, opleidingen - Gaat actief op zoek naar collega's uit andere afdelingen omwille van informatie, expertise - Legt contacten met andere afdelingen indien de eigen opdracht hen aanbelangt (vb. voor- of natraject, impact op,...) - Legt contacten met andere afdelingen om de slaagkansen van het eigen project te vergroten (samenwerking, steun) <p>III. Bouwt doelgericht een invloedrijk, professioneel netwerk uit over de grenzen van de eigen afdeling/entiteit (allianties, coalities, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan zijn/haar netwerk inschakelen om de eigen werkzaamheden te ondersteunen (informatie verzamelen,...) - Betrekt anderen in de eigen professionele netwerken en stimuleert hen deze uit te bouwen - Schakelt anderen in om een breder draagvlak te creëren waardoor de organisatie haar doelstellingen beter kan waarmaken - Zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk - Is integer, samenwerkend en niet manipulatief ingesteld in het inschakelen van zijn/haar netwerk
Opmerkingen	

Cluster IV: Omgaan met informatie

Competentie	Analytisch denken (probleemanalyse)
Definitie	Een probleem duiden in zijn verbanden. Op een efficiënte wijze op zoek gaan naar bijkomende, relevante informatie
Cluster	Omgaan met informatie
Indicatoren	<p>I. Ziet de essentie van het probleem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verzamelt informatie over de achtergronden en oorzaken - Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken bij het analyseren van een probleem - Omschrijft duidelijk de kern van het probleem - Verwerft een algemeen inzicht in de problematiek - Gaat systematisch tewerk in het analyseren van een probleem <p>II. Legt verbanden en ziet oorzaken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Benadert een probleem vanuit verschillende gezichtspunten - Benoemt de oorzaken van problemen die zich voordoen - Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie - Detecteert onderliggende problemen - Integreert nieuw gevonden informatie met bestaande informatie <p>III. Maakt eenvoudige analyses van complexe dossiers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyseert complexe dossierproblemen en herformuleert deze naar hanteerbare vragen - Houdt bij zijn/haar analyse rekening met verschillende aanknopingspunten - Is in staat een inzicht te verwerven in een complexe problematiek - Ziet trends en patronen in ogenschijnlijk niet-gerelateerde feiten - Kan tegengestelde oordelen van anderen betrekken en integreren in de eigen analyse
Opmerkingen	

Competentie	Synthetisch denken (oordeelsvorming)
Definitie	Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria
Cluster	Omgaan met informatie
Indicatoren	<p>I. Formuleert hypothesen; trekt logische conclusies op basis van de beschikbare gegevens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formuleert hypothesen voor problemen waarover onvoldoende informatie beschikbaar is - Formuleert een diagnose op basis van de verzamelde informatie, komt tot een synthese - Betoont een gezond-kritische ingesteldheid - Weegt alternatieven tegenover elkaar af - Redeneert logisch, ziet de voor de handliggende effecten van acties <p>II. Neemt standpunten in en overziet de verdergaande consequenties daarvan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komt tot een gefundeerd oordeel rekening houdend met consequenties - Betreft mogelijke neveneffecten of consequenties van standpunten in zijn/haar overwegingen - Motiveert en beargumenteert het eigen oordeel of de beslissing - Neemt ten aanzien van problemen of situaties een persoonlijk standpunt in - Neemt standpunten in op basis van onvolledige maar voldoende informatie <p>III. Vormt een goed onderbouwd en geïntegreerd oordeel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bekijkt een probleem vanuit verschillende invalshoeken - Heeft een veelzijdige, genuanceerde kijk - Heeft oog voor kritische factoren en activiteiten en benut de mogelijkheden hiervan voor de organisatie - Benoemt van het eigen oordeel of voorstel zowel de positieve als negatieve kanten - Geeft een "inhoudelijke meerwaarde" aan de thema's die hij/zij naar voren brengt
Opmerkingen	<i>Synthetisch denken</i> slaat hier op de capaciteit om de geanalyseerde informatie af te wegen en op grond daarvan tot een synthese of oordeel te komen. Dit oordeel vloeit niet automatisch voort uit de data, maar vergt een interpretatiemoment.

Competentie	Conceptueel denken (visie)
Definitie	Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen
Cluster	Omgaan met informatie
Indicatoren	<p>I. Plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schat de ruimere consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in - Kan discipline-overschrijdend denken (vb. bekijkt de mogelijke impact op andere afdelingen, betreft info uit andere domeinen) - Legt overstijgende, minder voor de hand liggende verbanden - Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan <p>II. Betrekt bredere (maatschappelijke, technische, ...) factoren bij zijn/haar aanpak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kent de relevante trends en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en het eigen beroep/domein - Wijst op nieuwe problemen en situaties die voor anderen nog niet zo duidelijk zijn - Denkt kritisch en zelfstandig - Kadert adviezen, beslissingen en initiatieven in de bredere organisatiecontext/beleidscontext - Heeft voeling voor wat er in de toekomst kan gevraagd worden <p>III. Brengt een eigen beleid naar voren dat de entiteit/organisatie op lange termijn beïnvloedt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anticipeert op maatschappelijke evoluties en toekomst, evenals op de manier om de eigen organisatie/entiteit hierop voor te bereiden - Komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren - Houdt vast aan de lange termijn visie, niettegenstaande de dagelijkse gebeurtenissen - Brengt een eigen beleid naar voren gebaseerd op een duidelijke visie m.b.t. de missie en de objectieven van de organisatie/entiteit
Opmerkingen	Deze competentie dient niet alleen in het licht van managementfuncties te worden gezien, maar kan ook voor specialistische functies (bv. beleidsvoorbereidend werk, adviseurs,...) van toepassing zijn al naargelang hun takenpakket.

Competentie	Creativiteit
Definitie	Komt met originele of nieuwe ideeën en oplossingen. Vindt invalshoeken die afwijken van de gevestigde denkpatronen
Cluster	Omgaan met informatie
Indicatoren	<p>I. Staat open voor nieuwigheden en is bereid daarover mee te denken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelt bestaande procedures, afspraken, situaties op een gezond-kritische wijze in vraag - Staat open voor nieuwe ideeën, oplossingen, procedures en methodes - Kijkt over de grenzen van het eigen vak of entiteit (is nieuwsgierig, informeert zich) - Ziet in het eigen domein toepassingsmogelijkheden voor werkwijzen of instrumenten uit andere vakgebieden <p>I. Kan met alternatieve ideeën en oplossingen voor de dag komen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komt met nieuwe ideeën, voorstellen en oplossingen - Stelt alternatieven voor wanneer hij/zij met weerstanden wordt geconfronteerd - Past bestaande concepten toe in niet voor de hand liggende situaties - Bekijkt een probleem/situatie vanuit verschillende invalshoeken en komt op basis daarvan tot nieuwe oplossingen of op nieuwe ideeën - Brainstormt over zoveel mogelijk ideeën zonder zich onmiddellijk te laten tegenhouden door praktische belemmeringen, ... <p>II. Is vernieuwend en origineel in zijn/haar aanpak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levert vernieuwende ideeën om een specifiek probleem aan te pakken - Introduceert nieuwe methodes en technieken - Komt met weinig voor de hand liggende, originele oplossingen en voorstellen - Stelt bestaande situaties voortdurend in vraag, met het oog op verandering en vernieuwing - Stimuleert vernieuwing bij anderen (door in te gaan op nieuwe ideeën, de mogelijkheden te bekijken,...)
Opmerkingen	

Competentie	Organisatiesensitiviteit
Definitie	Involed en gevolgen onderkennen van (eigen) beslissingen, voorstellen en acties op andere onderdelen van de organisatie
Cluster	Omgaan met informatie
Indicatoren	<p>I. Toetst eigen besluiten, voorstellen en acties af aan de (verschillende) belangen van de eigen entiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maakt gebruik van expertise binnen de eigen entiteit - Neemt geen beslissing zonder het effect op andere delen van de eigen entiteit te hebben ingeschat - Is op de hoogte van gebeurtenissen in de verschillende delen van de eigen entiteit en houdt daar op voorhand rekening mee - Betrekt andere diensten binnen de eigen entiteit in overleg en besluitvorming - Onderkent de invloed en gevolgen van eigen beslissingen op andere diensten binnen de eigen entiteit <p>II. Toetst eigen besluiten, voorstellen en acties af aan (de belangen van) andere entiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maakt gebruik van expertise in andere entiteiten - Schakelt een andere entiteit in bij het oplossen van problemen - Zorgt ervoor dat hij/zij weet wie de belanghebbenden zijn en dat hij/zij beslissingen en ontwikkelingen naar hen zorgvuldig communiceert - Creëert een draagvlak voor voorstellen door het verschaffen van informatie - Betrekt andere entiteiten binnen de organisatie in overleg en besluitvorming <p>III. Getuigt van realiteitszin bij het ondernemen van acties die verscheidene entiteiten aanbelangen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Houdt rekening met de (politieke) invloeden binnen een organisatie - Onderkent de invloed en gevolgen van de eigen beslissing op andere entiteiten binnen de organisatie - Reageert op (onuitgesproken) behoeften, belangen en/of verwachtingen van andere entiteiten - Creëert een draagvlak door inzicht te tonen in en rekening te houden met informele netwerken die de eigen entiteit kunnen overschrijden - Is op de hoogte van gebeurtenissen in andere entiteiten van de organisatie en houdt daar op voorhand rekening mee
Opmerkingen	

Cluster V: Probleemoplossend gedrag

Competentie	Initiatief
Definitie	Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen
Cluster	Probleemoplossend gedrag
Indicatoren	<p>I. Neemt het initiatief om binnen het eigen takendomein acties te initiëren (reactief en ad hoc)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doet eerst zelf al het mogelijke om een probleem op te lossen, alvorens de hulp van anderen in te roepen - Gaat uit zichzelf achter informatie aan - Ziet werk liggen en gaat over tot actie - Kan problemen die zich voordoen, zelf afwerken - Onderneemt uit eigen beweging gerichte acties om het concrete probleem op te lossen <p>II. Neemt het initiatief om structurele problemen binnen het eigen takendomein op te lossen (reactief en structureel)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft oog voor zaken waar de hiërarchie eventueel niet aan denkt en handelt ernaar/brengt ze onder de aandacht - Formuleert voorstellen om bestaande situaties te verbeteren - Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken - Zoekt naar alternatieve oplossingen wanneer hij/zij met structurele problemen wordt geconfronteerd - Geeft aan waar het afgeleverde resultaat mogelijk kan verbeterd worden <p>III. Neemt initiatieven die aantonen dat hij/zij anticipeert op gebeurtenissen (proactief)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Speelt spontaan in op kansen die zich aandienen - Anticipeert middels actie op diverse situaties - Neemt initiatief om te vernieuwen - Introduceert verbeteringen in werkaanpak en procedures
Opmerkingen	

Competentie	Resultaatgerichtheid
Definitie	Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen.
Cluster	Probleemoplossende vaardigheden
Indicatoren	<p>I. Werkt gericht en actief aan het bereiken van de vooropgestelde doelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formuleert de eigen doelstellingen in termen van concreet gedrag (meetbaar resultaat, voorzien van een deadline) - Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen zullen bereikt worden (wie, wat, wanneer) - Evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling - Neemt actie om bij te sturen wanneer de doelstellingen in het gedrang komen - Zoekt spontaan alternatieven wanneer een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat heeft geleid <p>II. Formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen en zet zich ten volle in om deze te bereiken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen - Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om deze doelen te bereiken, weegt opties tegenover elkaar af - Mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer hij/zij hiertoe anderen (hiërarchie, collega's) moet overtuigen - Stuurt op regelmatige basis het proces bij, in functie van de doelstellingen - Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven wanneer hij/zij met hindernissen en tegenslagen te maken krijgt <p>III. Werkt resultaatgericht en draagt dit uit naar de eigen omgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> - formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen/van de afdeling - ontwikkelt een doelgericht en concreet actieplan met doelen, mensen, middelen, timing enz. - maakt concrete afspraken met alle betrokkenen in functie van het bereiken van de gestelde objectieven - communiceert op regelmatige basis over de stand van zaken aan de andere betrokkenen - spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstellingen wanneer dit nodig blijkt
Opmerkingen	

Competentie	Besluitvaardigheid
Definitie	Zich eenduidig uitspreken over een bepaald standpunt of over een bepaalde actie en het verzamelen van voldoende informatie om tot een besluit te komen
Cluster	Probleemoplossend gedrag
Indicatoren	<p>I. Stelt de beste optie voor na afweging van alle relevante aspecten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Houdt in zijn/haar afweging rekening met alle relevante aspecten of kenmerken van de zaak - Steunt zijn/haar voorstellen op grondige voorafgaandelijke probleemanalyse - Durft een standpunt innemen - Spreekt zich eenduidig uit voor een te nemen actie en/of voorstel voor aanpak <p>II. Neemt beslissingen in situaties waarin het risico duidelijk in te schatten is.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schat op correcte wijze in of hij/zij over onvolledige maar voldoende informatie beschikt om een beslissing/voorstel te onderbouwen - Neemt beslissingen waarvoor voldoende, maar nog niet alle informatie aanwezig is - Neemt operationele beslissingen op zelfstandige basis (beperkte en overzienbare gevolgen) - Neemt een beslissing eens hij/zij voldoende inschatting heeft van de gevolgen - Neemt ingecalculeerde risico's (er is een zeker risico, en dit kan bepaald worden) <p>III. Neemt beslissingen in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neemt cruciale beslissingen die impact hebben op lange termijn - Neemt beslissingen waarvan de uitkomst niet eenduidig in te schatten is - Neemt zonodig 'onpopulaire' beslissingen, waar weerstand of verzet op kan verwacht worden
Opmerkingen	

Competentie	Flexibel gedrag
Definitie	De eigen gedragsstijl kunnen veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken. In verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen op een efficiënte wijze zijn/haar gedrag kunnen aanpassen
Cluster	Probleemoplossend gedrag
Indicatoren	<p>I. Past zijn/haar aanpak en/of gedrag aan indien de concrete situatie dit vereist</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verandert agenda en operationele planning in functie van tijdsdruk, nieuwe prioriteiten, dringende vragen of behoeften - Verhoogt het werktempo, indien de omstandigheden dit vragen (vb. wijzigende deadline, tegenslagen, plots bijkomende taken,...) - Zoekt tijdig een alternatieve oplossing/aanpak indien blijkt dat de gekozen aanpak niet geschikt was - Is bereid taken te doen die niet tot het normale pakket behoren, indien de omstandigheden dit vereisen <p>II. Past zijn/haar gedrag doelgericht aan om de gestelde doelstellingen beter (sneller, efficiënter,...) te kunnen bereiken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maakt waar nuttig/nodig gebruik van indirecte beïnvloedingsmethodes (vb. netwerking) om de kansen op slagen te verhogen - Evalueert kritisch en regelmatig het (te verwachten) resultaat, met als doel de gekozen aanpak tijdig te kunnen bijsturen - Reageert alert op informatie die het bijsturen van een gekozen aanpak noodzakelijk maakt (merkt dit op, schat gevolgen in, overloopt alternatieven,...) - Formuleert meerdere concrete alternatieven om de doelstellingen beter, efficiënter te kunnen bereiken <p>III. Blijft soepel én doelgericht functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan veranderingen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft doelmatig handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend is - Blijft rustig en doelmatig handelen in situaties waar meerdere 'variabelen' plots veranderen - Anticipeert: schat de mogelijke hindernissen vooraf in - Ontwikkelt meerdere strategieën: bekijkt voorafgaand meerdere wegen om het doel te bereiken en heeft alternatieven voorhanden - Weet de impact van de wijziging van één variabele op de andere aspecten snel en correct in te schatten
Opmerkingen	

Competentie	Nauwgezetheid
Definitie	Taken nauwgezet en met zin voor detail volbrengen. Gepast omgaan met materialen
Cluster	Probleemoplossend gedrag
Indicatoren	<p>I. Draagt zorg voor materialen; gaat ordelijk te werk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vindt snel terug wat gevraagd is - Houdt gegevens ordelijk bij - Onderhoudt materialen conform de voorschriften - Houdt de eigen werkplaats netjes en opgeruimd; houdt geen overbodige dingen bij - Levert verzorgd werk af (bv. opmaak documenten, geen onnauwkeurigheden ten gevolge van slordigheid,...) - Levert overzichtelijke berekeningen en gegevens af zodat nazicht mogelijk is <p>II. Levert met oog voor detail correct werk af</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voert repetitieve administratieve of technische taken foutloos uit - Vult documenten en formulieren correct en zorgvuldig in - Blijft aandachtig bij routineuze taken - Controleert het eigen werk - Merkt fouten en onnauwkeurigheden in de beschikbare informatie op, met het oog op het aanbrengen van correcties <p>III. Blijft onder verhoogde druk kwaliteitsvol werk afleveren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levert onder druk kwaliteitsvol werk af - Weet snelheid met nauwkeurigheid te combineren - Kiest de exacte methode of procedure in functie van de gevraagde nauwkeurigheid - Combineert kwantiteit met kwaliteit - Blijft oog voor detail hebben onder tijdsdruk
Opmerkingen	

Cluster VI: Beheersmatig gedrag

Competentie	Plannen
Definitie	Structuur aanbrengen in tijd, ruimte en prioriteit bij het aanpakken van taken of problemen
Cluster	Beheersmatig gedrag
Indicatoren	<p>I. Plant eigen werk effectief</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maakt gebruik van hulpmiddelen bij het inplannen van taken (checklist, to-do lijstjes, elektronische agenda, ...) - Pakt eerst de belangrijkste of dringendste opdrachten aan - Houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd - Geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald kan worden - Houdt in eigen planning rekening met de begrippen “dringend” en “belangrijk” <p>II. Plant eigen werk en dat van anderen effectief</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brengt structuur aan in eigen en andermans werk (vb. bepaalt werkerreinen, prioriteiten, termijnen, ...) - Houdt bij het inplannen van taken rekening met deadlines - Maakt goede werkschema's en tijdsplanningen op (werkbaar, volledig, overzichtelijk) - Geeft op een duidelijke en eenduidige manier aan welke de prioriteiten zijn <p>III. Plant continu activiteiten, met veel en complexe variabelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentreert zich in zijn/haar planning op de gehele opdracht, zonder details uit het oog te verliezen - Behoudt het overzicht over de stand van de uitvoering van projecten ten overstaan van de planning - Bereikt een balans tussen de geïnvesteerde tijd, de geleverde prestatie en de behaalde kwaliteit - Anticipeert op eigen werk en op dat van anderen - Besteedt aandacht aan een lange termijn planning, en bouwt daarbij voldoende flexibiliteit in om adequaat op veranderingen te kunnen inspelen
Opmerkingen	

Competentie	Organiseren
Definitie	De benodigde acties, tijd en middelen aangeven en deze elementen coördineren om de doelstellingen te bereiken conform de planning
Cluster	Beheersmatig gedrag
Indicatoren	<p>I. Organiseert het eigen werk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werkt onder tijdsdruk alles tijdig en correct af - Kan op een bepaald ogenblik met oog voor de timing zijn/haar werk afronden - Pakt de zaken efficiënt aan - Kan inspelen op wijzigende omstandigheden - Ontwikkelt een aanpak die blijk geeft van doorzicht en overzicht <p>II. Coördineert acties, tijd en middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Splitst een opdracht adequaat op in deelopdrachten en gaat stapsgewijs en goed doordacht te werk - Organiseert zich op zodanige wijze dat hij/zij een overzicht kan bewaren - Houdt bij het opmaken van een planning op realistische wijze rekening met de beschikbare middelen - Zet schaarse middelen (mensen, instrumenten, ...) zo in, dat ze optimaal benut worden - Is resultaatgericht in zijn/haar actieplannen en doelstellingen (bv. werkt met duidelijke doelen en timing,...) - Voorziet voor een meer omvangrijke opdracht in een actieplan met benodigde budgetten, middelen, mensen en informatie <p>III. Legt acties en werkwijzen vast in procedures</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bepaalt de procedures en werkmethodes die zullen worden gevolgd om de doelen te bereiken. - Ontwikkelt systemen en methodes om te anticiperen op onvoorziene omstandigheden - Voorziet in systemen voor / momenten van afstemming van taken tussen de verschillende betrokken partijen - Stemt de werkaanpak van de eigen organisatie af op de werkaanpak en/of verwachtingen van andere betrokken partijen
Opmerkingen	

Competentie	Voortgangscontrole
Definitie	Het opvolgen van de voortgang in tijd en van de kwaliteit van eigen processen en/of die van collega's of medewerkers
Cluster	Beheersmatig gedrag
Indicatoren	<p>I. Volgt de voortgang van het eigen werk op</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controleert eigen werk - Volgt de voortgang van werkzaamheden en processen in de tijd op - Rapporteert spontaan over de voortgang van zijn/haar werk - Legt vervolgafspraken en –activiteiten vast - Gaat regelmatig na welke zaken tegen wanneer moeten beschikbaar zijn en geeft er het juiste gevolg aan <p>II. Volgt de voortgang van het eigen werk en dat van anderen op</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controleert op regelmatige basis de voortgang en resultaten van een werkproces - Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in (zowel van als naar anderen) - Volgt afspraken op het afgesproken moment op - Wijst medewerkers (collega's, leveranciers,...) op hun planning of afspraken - Anticipeert op mogelijke storingen in de voortgang <p>III. Ontwikkelt systemen om de voortgang op te volgen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelt procedures op om de voortgang van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken - Stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken - Definieert processen om anderen op te volgen op hun voortgang ten aanzien van langere termijn resultaten - Definieert duidelijke criteria ten aanzien waarvan de voortgang en de kwaliteit van het proces zal beoordeeld worden
Opmerkingen	

Cluster VII: Leiderschap

Competentie	Delegeren
Definitie	Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de interesse, ambitie, ontwikkelingsplan en competentie van medewerkers. De gedelegeerde taken opvolgen
Cluster	Leiderschap
Indicatoren	<p>I. Delegeert duidelijke afgelijnde taken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Draagt duidelijk omliggende taken over aan de medewerker - Geeft aan op welk tijdstip en hoe over de resultaten moet worden gerapporteerd - Instrueert medewerkers op zulke wijze dat ze zo maximaal mogelijk zelfwerkzaam kunnen zijn - Stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken - Delegeert tot het laagst mogelijke niveau <p>II. Delegeert ruimere taken en duidelijk afgebakende verantwoordelijkheidsdomeinen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wijst dossiers aan medewerkers toe volgens hun kennis, ervaring en motivatie - Betreft de medewerkers bij het zoeken naar oplossingen en stelt dit voor als een mogelijkheid om zich te bewijzen, zich te ontplooiën - Draagt op een efficiënte wijze taken en verantwoordelijkheden over zodat de motivatie van die medewerker verhoogt - Maakt de medewerker mee verantwoordelijk voor het eindresultaat - Staat open voor initiatieven van medewerkers <p>III. Delegeert ruime verantwoordelijkheidsgebieden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creëert betrokkenheid en verhoogt de eigenwaarde van de medewerkers door hen de volle verantwoordelijkheid te geven over bepaalde dossiers, processen, ... en over de middelen om de vooropgestelde output te bereiken - Weet waar de sterke kanten van de medewerkers liggen en durft daar op te vertrouwen - Initieert zelfsturing en empowerment bij de medewerkers - Geeft ruimte aan medewerkers om zaken op hun eigen manier te realiseren - Geeft medewerkers bevoegdheid om in complexe en onvoorspelbare situaties autonoom te handelen
Opmerkingen	De kwaliteit van delegeren (rekening houdend met een aantal factoren), alsook de opvolging van de gedelegeerde taak staan centraal in de definitie.

Competentie	Richting geven
Definitie	Het aansturen, ontwikkelen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit op een correcte manier kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband.
Cluster	Leiderschap
Indicatoren	<p>I. Geeft richting op het niveau van taken en de uitvoering daarvan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geeft richtlijnen, aanwijzingen, suggesties, instructies aan individuele medewerkers en/of aan het team aangaande uit te voeren taken - Drukt in meetbare resultaten uit wat hij/zij van de medewerker en/of van het team verwacht - Geeft open en duidelijke positieve of negatieve feedback in functie van de te bereiken doelstellingen en afspraken - Treedt corrigerend op in functie van de te bereiken doelstellingen en gemaakte afspraken - Zorgt voor een goede afstemming tussen de verschillende taken die door het team worden opgenomen - Geeft duidelijk aan wat de prioriteiten zijn voor de medewerker en/of het team - Zorgt ervoor dat alle medewerkers met respect worden behandeld en geeft hierin zelf het goede voorbeeld <p>II. Geeft richting op het niveau van processen en structuren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schept duidelijkheid omtrent de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende teamleden - Zorgt voor een efficiënt inzetten van beschikbare mensen en middelen in functie van de gezamenlijk te behalen doelstelling - Bevordert de inzetbaarheid van de medewerkers (zodanig dat zij beter in staat zijn om de gezamenlijke en hun individuele doelen te behalen) - Voorziet mogelijkheden voor communicatie en overleg binnen het team en stimuleert het gebruik daarvan - Heeft oog voor processen die remmend of faciliterend kunnen inspelen op aspecten zoals diversiteit, genderneutraliteit, ... - Stuurt, indien nodig, processen en structuren bij om de efficiëntie van de werking en/of de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen - Voorziet de organisatorische randvoorwaarden voor het ontwikkelen van medewerkers <p>III. Geeft richting zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is een stuwende kracht in het team/entiteit (inspireert, neemt initiatief, heeft dynamiek) - Communiqueert op regelmatige momenten over de opdracht van de afdeling en het belang daarvan (de visie van de afdeling) - Geeft richting en/of sturing aan een team/entiteit door het uitdragen van een duidelijk en inspirerend beleid (geeft aan waar de organisatie naartoe wil) - Zet haalbare, maar uitdagende doelstellingen voor eigen team/entiteit - Stuurt het functioneren van individu en team bij, met het oog op het bereiken van de doelstellingen - Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures, in functie van het realiseren van het beleid - Inspireert de medewerkers door zijn/haar voorbeeldgedrag - Heeft in zijn/haar leidinggeven oog voor culturele aspecten en neemt, indien nodig, acties om deze te borgen, rekening houdend met de waarden en doelstellingen van de Vlaamse Overheid.
Opmerkingen	

Competentie	Ontwikkelen van anderen (leidinggevend)
Definitie	Medewerkers ondersteunen bij het behalen van goede resultaten en het groeien in een functie door hen te helpen bij het ontwikkelen van een vermogen om zelfstandig problemen op te lossen
Cluster	Leiderschap
Indicatoren	<p>I. Coacht op het kunnen volbrengen van taken en het behalen van resultaten, fungeert als instructeur/trainer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informeert zijn/haar medewerkers maximaal - Moedigt de medewerkers aan om nieuwe taken te leren en om zich te vervolmaken in hun job - Geeft duidelijke en constructieve feedback aan medewerkers over hun functioneren - Legt aan nieuwe medewerkers uit hoe iets op een bepaalde manier moet uitgevoerd worden en waarom - Begeleidt (een) nieuwe medewerker(s) tijdens het (hun) leren op de werkvloer - Neemt verantwoordelijkheid op voor het eigen leren, past het geleerde zelf ook toe op de werkvloer, en neemt initiatieven om (nieuwe) medewerkers daarbij te betrekken - Houdt bij het leerproces rekening met de mogelijkheden en beperkingen van de andere <p>II. Coacht met het oog op het ontwikkelen van de gewenste gedragsvaardigheden; fungeert als coach/mentor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleert medewerkers om zelf oplossingen te vinden - Neemt acties om het inzicht van de medewerker in diens eigen functioneren te versterken - Heeft vertrouwen in het potentieel en de zelfsturing van de andere(n) en stimuleert dat ook - Is in staat om zijn/haar advies in coachingstijl aan te passen aan het ontwikkelingsniveau en de eigenheid van zijn/haar medewerkers - Heeft oog voor de voortgang van groei in gedrag - Richt zich niet alleen op de taak of het objectief dat gerealiseerd moet worden, maar ook op de persoon die de taak moet uitvoeren <p>III. Neemt verantwoordelijkheid op voor leren binnen de organisatie; fungeert als intervisor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleert een open communicatie onder de medewerkers - Fungeert als rolmodel voor het opnemen van de verantwoordelijkheid voor het leren binnen de organisatie - Faciliteert kennisoverdracht binnen een team/groep - Is in staat om diverse rollen als instructeur, mentor, supervisor, coach, intervisor, ... op te nemen en in functie van de omstandigheden voor de juiste rol op het juiste ogenblik te kiezen
Opmerkingen	