Competentiehandboek

Versie 2018

Developing together in Disruptive times

Overzicht competenties

Cluster	Competentie
Informatieverwerking	Analyseren
	Conceptueel denken
	Informatie verzamelen
	Zakelijk denken
Doelgerichtheid	Proatief handelen
	Besluitvorming
	Resultaatgerichtheid
	Flexibiliteit
	Plannen en organiseren
	Opvolging en controle
	Organisatiebetrokkenheid
Ontwikkeling	Continue ontwikkeling
	Kennis delen
	Zelfvertrouwen
Leiderschap	Transformationeel leiderschap
	Directief leiderschap
	Team leiderschap
	Change management
Soft skills	Empathie
	Integriteit
	Veerkracht
	Assertiviteit
	Communicatie
	Overtuigingskracht
Stakeholder management	Netwerken
	Synergieën creëren
	Klantgerichtheid
	Teamplayer
	Organisatiebewustzijn

Cluster	Competentie
Informatieverwerking	**Analyseren**
	Conceptueel denken
	Informatie verzamelen
	Zakelijk denken

Informatie-verwerking

Analyseren

Definitie: De capaciteit om gegevens op te splisten in elementen, deze te benaderen vanuit verschillende disciplines/ invalshoeken, hier verbanden tussen te zien en tot werkbare conclusies te komen.

1. Aanvaardt de voorgestelde gegevens.
Aanvaardt de gegevens/data zoals deze aangeboden worden, zonder dit verder te analyseren of in vraag te stellen.

2. Splitst een gegeven op en ziet basisverbanden.
Ontleedt een gegeven/probleem in verschillende elementen. Ziet en analyseert basisverbanden tussen een aantal (maar niet alle) van deze elementen. Ziet eenvoudige causale verbanden (A veroorzaakt B). Slaagt erin hoofd- van bijzaken te scheiden en te prioritiseren. Overweegt de pro's en contra's van een standpunt.

3. Overziet complexe verbanden.
Analyseert verbanden tussen verschillende onderdelen van een gegeven. Slaagt erin orde te creëren in een complex probleem en dit in te delen in makkelijk te behandelen onderdelen. Overziet verschillende mogelijke oorzaken en gevolgen van een gegeven en ziet mogelijke obstakels en gevaren. Kan op basis van de eigen analyses tot conclusies komen.

4. Maakt complexe analyses.
Deelt op systematische wijze een complex proces/probleem op in verschillende onderdelen en benadert deze vanuit verschillende disciplines/invalshoeken die hij/zij integreert over departementen heen. Gebruikt verschillende analystische technieken om problemen te ontleden en tot oplossingen te komen. Ziet relaties tussen ingewikkelde verbanden en komt tot een omvattende synthese waarin duidelijk de kernpunten/doelen vervat zitten.

Informatie-verwerking	**Conceptueel denken**
	Definitie: De capaciteit om gegevens, situaties, problemen te benoemen, er patronen in te herkennen en deze te verduidelijken of de kernelementen in een situatie te identificeren.
	1. Benadert gegevens/problemen ad hoc. Benadert elk gegeven/probleem op zich. Detecteert geen relevante informatie. Merkt geen gelijkenissen op tussen huidige situaties en situaties uit het verleden.
	2. Gebruikt gezond verstand en herkent trends. Maakt gebruik van vuistregels, gezond verstand en eerdere ervaringen om problemen te identificeren. Ziet wanneer een situatie gelijkaardig is aan een situatie uit het verleden en hanteert deze inzichten. Kan een situatie benoemen a.d.h.v. enkele kenmerken en herkent snel de factoren die een situatie determineren. Herkent trends, thema's en patronen in informatie binnen het eigen werkdomein.
	3. Kan complexe concepten toepassen en verduidelijken. Gebruikt theoretische of ervaringskennis om een situatie te begrijpen. Kan complexe gegevens verduidelijken en begrijpbaar maken, ook op organisationeel niveau. Is in staat om op een innoverende/creatieve manier verschillende oplossingen te bedenken. Maakt gebruik van beeldspraak en vergelijkingen afgestemd op het doelpubliek om een visie te formuleren.
	4. Creëert nieuwe concepten. Creëert nieuwe hedendaagse concepten, die niet verworven zijn door ervaring en die niet bij anderen opkwamen, om situaties te verhelderen of problemen op te lossen. Past complexe concepten/methodes/modellen aan zodat ze passen bij de situatie en up to date zijn. Kijkt naar consequenties op lange termijn in plaats enkel het hier-en-nu. Begrijpt de impact van beslissingen op de verschillende partners.

Cluster	Competentie
Informatieverwerking	Analyseren
	Conceptueel denken
	Informatie verzamelen
	Zakelijk denken

Informatie-verwerking	Informatie verzamelen
	Definitie: De capaciteit om informatie te verzamelen via verschillende bronnen en up to date te blijven met betrekking tot het werkdomein.
	1. Aanvaardt de voorgestelde informatie. Aanvaardt informatie zoals deze aangeboden wordt, zonder dit verder te analyseren of in vraag te stellen. Heeft geen kritische kijk en gaat nauwelijks in op het bevragen van andermans standpunt.
	2. Verzamelt informatie. Maakt gebruik van makkelijk beschikbare bronnen. Stelt directe vragen aan onmiddellijk beschikbare mensen (of directe betrokkenen). Luistert aandachtig, vraagt door en gaat na of alles goed begrepen werd.
	3. Onderzoekt en wilt inzichten verwerven. Onderzoekt een probleem, de situatie en achtergrondinformatie. Stelt (zichzelf) kritische vragen en plaatst een gegeven in een bredere context. Betrekt anderen en minder evidente elementen in zijn onderzoek. Stelt diepgaande vragen om andermans visie of mening te kennen. Maakt gebruik van interne en externe bronnen om informatie te verzamelen. Bevraagt mensen die niet direct betrokken zijn bij de situatie maar mogelijk een toegevoegde waarde hebben.
	4. Verzamelt permanent informatie. Verzamelt permanent informatie over een bepaald topic of het eigen werkdomein in het algemeen. Maakt gebruik van verschillende bronnen, inclusief het ontwikkelen van eigen systemen (bv. managing by walking around, scannen van publicaties,…) en het geven van instructies aan anderen om continu informatie te verzamelen rond bepaalde topics. Integreert alle informatie tot een samenhangend geheel.

Cluster	Competentie
Informatieverwerking	Analyseren
	Conceptueel denken
	Informatie verzamelen
	Zakelijk denken

Informatie-verwerking	**Zakelijk denken**
	Definitie: De capaciteit om inzicht te hebben in de markt, zijn werking en de manier van zaken doen en dit inzicht te gebruiken in het eigen werk.
	1. Heeft een onvolledig beeld van de markt. Kent slechts een deel van de actoren in de eigen markt. Ziet sterktes en zwaktes louter op oppervlakkige wijze.
	2. Kent de markt. Heeft een volledig beeld van de actoren in de eigen markt (concurrenten, klanten, hun vragen, gebruiken, ev. beleidsmaatregelen,…). Weet welke trends, evoluties en uitdagingen er zijn en hun effect op de markt. Weet welke thema's momenteel mee de markt bepalen (financieel, technisch,...).
	3. Begrijpt de markt en manier van zaken doen. Begrijpt hoe de verschillende actoren in de eigen markt functioneren. Begrijpt de verschillende invloeden op de markt en hoe de markt functioneert. Kan de impact van bedrijfsbeslissingen inschatten. Kan (onderliggende) signalen en culturele identiteit van de klant interpreteren en ernaar handelen. Beseft wat het belang is van goede sociale contacten met de klant.
	4. Voorziet en integreert toekomstige en maatschappelijke trends. Slaagt erin toekomstige trends in te schatten en deze te integreren in de eigen visie en inzichten. Analyseert deze trends samen met de klant. Is op de hoogte van sociale en politieke evoluties die mogelijks een impact hebben op de markt. Gebruikt deze informatie in het eigen werk zowel op strategisch als operationeel niveau.

Cluster	Competentie
Informatieverwerking	Analyseren
	Conceptueel denken
	Informatie verzamelen
	Zakelijk denken

Cluster	Competentie
Doelgerichtheid	**Proactief handelen**
	Besluitvorming
	Resultaatgerichtheid
	Flexibiliteit
	Plannen en organiseren
	Opvolging en controle
	Organisatiebetrokkenheid

Doelgerichtheid	Proactief handelen
	Definitie: De capaciteit om problemen en opportuniteiten te identificeren en op proactieve wijze acties te ondernemen.
	1. Neemt weinig tot geen initiatief. Onderneemt weinig vanuit zichzelf om situaties te veranderen of in te spelen op problemen en opportuniteiten. Stelt zich geen vragen bij de status quo.
	2. Pakt problemen aan wanneer ze zich voordoen. Ziet problemen en pikt hier op in. Handelt op doeltreffende wijze. Zet door wanneer geconfronteerd met moeilijkheden/obstakels. Doet dit door ofwel heel productief te zijn en veel werk op te nemen ofwel door het juiste te doen maar onvoldoende om tot een volledige oplossing te komen.
	3. Pakt crisis efficiënt aan. Is in staat snel en kordaat te handelen in een crisissituatie. Gaat eerder over tot actie dan alle opties systematisch af te wegen en maakt hierbij gebruik van oplossingen die bij hem opkomen of die eerder al hun doeltreffendheid bewezen hebben. Kijkt vooruit en anticipeert op mogelijke problemen/gebeurtenissen binnen het eigen domein of project.
	4. Pakt problemen proactief aan. Identificeert de nodige middelen of doet voorstellen ter verbetering vooraleer de situatie problematisch wordt. Ziet potentiële toekomstige problemen, alsook opportuniteiten, en onderneemt acties nog voor ze merkbaar worden. Anticipeert op toekomstige evoluties in de organisatie op lange termijn (6-18 maanden). Geeft mee vorm aan de organisatie van morgen.

Doelgerichtheid	Besluitvorming
	Definitie: De capaciteit en het vertrouwen om bepaalde acties te ondernemen, besluiten te formuleren en deze te communiceren ondanks een onvolledige kennis van het gegeven en/of van de risico's.
	1. Laat zich dwingen tot beslissingen. Stelt het nemen van beslissingen uit tot hij/zij gedwongen wordt door de omstandigheden (personen of situatie) of er problemen ontstaan. Vertoont uitstelgedrag. Is in het algemeen onzeker en niet snel geneigd zich aan een beslissing vast te leggen.
	2. Neemt niet-controversiële beslissingen. Neemt de dagdagelijkste beslissingen die aspecten betreffen die binnen het eigen bevoegdheidsdomein vallen en die op geen afkeuring of weerstand zullen stoten. Hoeft niet over alle elementen te beschikken alvorens een beslissing te nemen, maar steunt eerder op ervaringskennis.
	3. Neemt brede beslissingen met impact buiten de eigen afdeling. Neemt beslissingen binnen de eigen bevoegdheden vanuit een visie waar hij naartoe wil met de eigen activiteit en hoe andere afdelingen hiertoe dienen bij te dragen. Is bereid tot het nemen van beslissingen die mogelijk bij teamleden op tegenkanting zullen stoten en waarmee ontevredenheid gepaard zal gaan.
	4. Neemt beslissingen met verstrekkende gevolgen in ambiguë context. Neemt beslissingen op basis van een grondige analyse van de situatie en houdt rekening met mogelijke risico's en gevolgen. Neemt beslissingen op lange termijn (6-18 maanden) met betrekking tot andere delen van de organisatie, die een impact hebben en waarvoor hij zich mogelijks moet verantwoorden. Neemt beslissingen o.b.v. de huidige kennis en de waarden waarvoor hij/zij staat zonder volledige kennis van alle consequenties.

Cluster	Competentie
Doelgerichtheid	Proactief handelen
	Besluitvorming
	Resultaatgerichtheid
	Flexibiliteit
	Plannen en organiseren
	Opvolging en controle
	Organisatiebetrokkenheid

Doelgerichtheid	Resultaatgerichtheid
	Definitie: De gerichtheid om de opgelegde of zelf gedefinieerde doelen te bereiken, goed werk af te leveren en prestaties te verbeteren.
	1. Voert uit wat gevraagd wordt. Voert de eigen functie uit zoals verwacht wordt. Houdt zich strict aan werkuren en opdrachten. Neemt weinig initiatief om extra taken op te nemen of verbeteringen door te voeren zelfs wannaar hier tijd en noodzaak voor is, 'ziet geen werk'.
	2. Is een doorzetter die goed werk wil leveren. Richt zich op de doelstellingen vastgelegd door het management en toont doorzettingsvermogen bij het nastreven van deze doelen, ook bij confrontatie met obstakels/tegenkanting. Wil goed werk leveren en investeert extra tijd/energie wanneer dit nodig is. Wil fouten voorkomen en geeft niet makkelijk op.
	3. Definieert uitdagende doelen voor zichzelf en volgt de eigen prestatie op. Wijzigt werkprocessen om de prestaties en de processen zelf te verbeteren. Beslist o.b.v. kosten/baten analyse en richt zich op nieuwe of meer precieze manieren om doelstellingen te bereiken.
	4. Neemt berekende risico's. Stelt doelen voor zichzelf die een aanzienlijk risico inhouden doordat het niet bereiken ervan nadelen met zich meebrengt (persoonlijk of organisationeel). Maakt gebruik van zeldzame of waardevolle middelen en/of tijd om deze doelen te bereiken, ook al is de uitkomst onzeker.

Cluster	Competentie
Doelgerichtheid	Proactief handelen
	Besluitvorming
	Resultaatgerichtheid
	Flexibiliteit
	Plannen en organiseren
	Opvolging en controle
	Organisatiebetrokkenheid

Doelgerichtheid	Flexibiliteit
	Definitie: De capaciteit om met het oog op het bereiken van een bepaald doel het eigen gedrag en aanpak op een efficiënte wijze aan te passen in functie van de situatie waarin men zich bevindt en de personen waarmee men geconfronteerd wordt.
	1. Houdt vast aan bestaande gewoontes. Houdt strak vast aan bestaand gedrag en aan de opgelegde taak. Wijkt zelden af van het klassieke werkpatroon en past zich heel moeilijk aan onvoorziene situaties aan. Is vooral bekommerd om de negatieve aspecten van verandering.
	2. Bereidheid en uitvoering van aanpassingen. Is bereid om eigen opinies of inzichten bij te stellen in functie van nieuwe informatie en mee te werken aan alternatieve wegen om een taak te volbrengen. Begrijpt dat andere personen andere meningen kunnen hebben en dat veranderingen onvermijdelijk zijn. Is bereid om uitzonderlijk andere taken op zich te nemen om een doel te bereiken.
	3. Toont zich flexibel. Blijft doelmatig handelen, ook bij veranderende omstandigheden. Zoekt bewust en gericht naar nieuwe manieren/alternatieven om het uiteindelijke doel te bereiken. Accepteert de positieve en negatieve aspecten van verandering.
	4. Wisselt tussen strategieën en past deze aan. Schakelt gemakkelijk tussen diverse rollen, situaties en werkwijzen. Is bereid de aanpak, de strategie of het globaal plan aan te passen. Handelt in functie van nieuwe gegevens, een nieuwe situatie of om de grootste kans op succes te genereren. Houdt de doelstelling in het oog, maar stelt de strategie bij indien nodig. Kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen zonder aan efficiëntie te verliezen.

Cluster	Competentie
Doelgerichtheid	Proactief handelen
	Besluitvorming
	Resultaatgerichtheid
	Flexibiliteit
	Plannen en organiseren
	Opvolging en controle
	Organisatiebetrokkenheid

Doelgerichtheid	Plannen en organiseren
	Definitie: De capaciteit om een systematische opeenvolging van acties uit te tekenen, prioriteiten te stellen en de nodige tijd en middelen correct toe te wijzen, om een specifiek objectief te bereiken.
	1. Neemt een passieve rol in. Plant het eigen werk nauwelijks. Vertoont een afwachtende houding en wacht tot een bepaalde opdracht gegeven wordt. Legt geen prioriteiten en hecht weinig waarde aan deadlines. Maakt geen afweging tussen het bekomen resultaat en de vooropgestelde doelen.
	2. Stelt prioriteiten en een actieplan op. Zorgt voor een doelmatige opdeling van eigen werk en maakt een plan, werkschema, strategie of stappenplan om tot een oplossing te komen. Maakt een onderscheid tussen belangrijke en dringende zaken. Stelt prioriteiten voor zichzelf. Is goed voorbereid voor meetings, projecten,...
	3. Gebruikt een methodiek, met oog op het einddoel. Maakt gebruik van een gekende methodiek en past deze nauwgezet en volledig toe. Definieert een eindresultaat en stippelt in functie hiervan een plan uit om er te geraken. Definieert mijlpalen en bewaakt de voortgang van het proces. Geeft duidelijk aan welke materiële, immateriële en financiële middelen nodig zijn.
	4. Handelt proactief. Concentreert zich op de gehele opdracht, maar heeft ook nog steeds aandacht voor detail. Bepaalt de kritische succesfactoren. Ziet bij het inschatten van tijd en middelen de impact op taken die buiten de opdracht liggen. Kan goed inspelen op obstakels door tijdens het planningsproces een noodplan te voorzien. Onderneemt acties om latere problemen te minimaliseren of voorkomen.

Cluster	Competentie
Doelgerichtheid	Proactief handelen
	Besluitvorming
	Resultaatgerichtheid
	Flexibiliteit
	Plannen en organiseren
	Opvolging en controle
	Organisatiebetrokkenheid

Doelgerichtheid	Opvolging en controle
	Definitie: De capaciteit om verantwoordelijkheid op te nemen om nauwgezet en tijdig taken op te volgen en bij te sturen.
	1. Is weinig georganiseerd. Geeft weinig teken van zelforganisatie, volgt eigen activiteiten en afspraken onvoldoende op en controleert de werkzaamheden te weinig.
	2. Houdt de eigen agenda op orde. Houdt de eigen agenda op orde, plant en volgt taken en plannen op. Controleert het eigen werk op fouten en volledigheid. Gaat nauwgezet te werk, houdt de (tussen)deadlines in de gaten.
	3. Hanteert een eigen systeem om het werk op te volgen. Werkt nauwkeurig en volledig. Controleert of taken tijdig uitgevoerd worden. Maakt databases aan om overzicht te houden of om zaken gemakkelijker terug te vinden.
	4. Ontwikkelt en gebruikt procedures en systemen. Is gericht op een goede organisatie van het eigen werk. Zoekt en implementeert procedures en systemen om het eigen werk op een efficiënte manier te kunnen organiseren, op te volgen en fouten te voorkomen. Bepaalt duidelijke tussendoelen en volgt op of deze bereikt worden.

Cluster	Competentie
Doelgerichtheid	Proactief handelen
	Besluitvorming
	Resultaatgerichtheid
	Flexibiliteit
	Plannen en organiseren
	Opvolging en controle
	Organisatiebetrokkenheid

Doelgerichtheid	Organisatiebetrokkenheid
	Definitie: De gerichtheid op de doelen en objectieven van de organisatie en het afstemmen van het eigen gedrag op de vereisten en de structuur van de organisatie.
	1. Is onvoldoende betrokken bij de organisatie. Is gericht op de eigen activiteiten en eigen doelen. Schrijft zich onvoldoende in, in de structuur en cultuur van het bedrijf. Heeft geen interesse in op 'dezelfde lijn' te komen met de organisatie.
	2. Is loyaal. Respecteert afspraken, doet wat verwacht wordt, begrijpt en respecteert de formele rollen en verantwoordelijkheden van bepaalde personen. Heeft een zekere band met het bedrijf en is bijgevolg bezorgd om het imago van de organisatie. Houdt interne medewerkers tijdig en op een gestructureerde manier op de hoogte van zaken die voor hun werk relevant zijn.
	3. Respecteert de cultuur en de missie van het bedrijf. Is er trots op tot de organisatie te behoren en accepteert de eigen actuele positie met bijhorende impact. Handelt vanuit de lange termijn doelen van de organisatie, ook wanneer dit geen korte termijn voordelen oplevert. Creëert met collega's een klimaat waarin het uitwisselen van informatie gemakkelijk kan gebeuren en is bereid de eigen expertise en ervaring met anderen te delen.
	4. Brengt opofferingen voor de organisatie. Plaatst de noden van de organisatie boven de eigen noden en/of professionele voorkeuren. Voert beslissingen door die de organisatie ten goede komen, maar die de eigen positie en de belangen van de afdeling kunnen ondermijnen.

Cluster	Competentie
Doelgerichtheid	Proactief handelen
	Besluitvorming
	Resultaatgerichtheid
	Flexibiliteit
	Plannen en organiseren
	Follow up en controle
	Organisatiebetrokkenheid

Cluster	Competentie
Ontwikkeling	**Continue ontwikkeling**
	Kennis delen
	Zelfvertrouwen

Ontwikkeling	**Continue ontwikkeling**
	Definitie: De capaciteit om zichzelf te ontwikkelen, te leren en te streven naar hogere niveau's van kennis, vaardigheden en competenties.
	1. Is tevreden met de huidige prestaties. Heeft geen interesse in initiatieven om de eigen kennis en/of vaardigheden te vergroten. Leert enkel op impliciete wijze, door ervaring.
	2. Wilt leren en ontwikkelt de eigen kennis. Wilt leren, kennis opdoen om de eigen vaardigheden en vakkennis te vergroten en zoekt naar mogelijkheden teneinde dit te bereiken. Gaat op zoek naar de aard en oorzaak van problemen om hieruit te leren. Zoekt informatie en verklaringen bij personen met meer ervaring en vraagt naar opleiding wanneer hij/zij tekortkomingen ervaart in de eigen kennis/vaardigheden.
	3. Monitort de eigen prestaties en ontwikkeling. Slaagt erin de eigen sterktes en zwaktes te zien. Evalueert continu de eigen prestaties, projecten en identificeert verbeteringsdomeinen. Vraagt actief om feedback en zoekt naar ontwikkelingsmogelijkheden, zoals benchmarks, modellen, lectuur, coaching, training, studie,...
	4. Tracht continu te leren en zichzelf te verbeteren. Probeert nieuwe ideeën en aanpakken uit met het doel te leren. Zoekt continu naar manieren om het beter te doen. Is zich bewust van de eigen ontwikkelingsdomeinen en zoekt naar uitdagingen om deze te ontwikkelen. Is hierbij bereid zekere risico's te nemen (bv. nieuwe, moeilijke uitdagingen). Evalueert systematisch eigen projecten/prestaties en vergelijkt ze met de besten.

Ontwikkeling	Kennis delen
	Definitie: De bereidheid en capaciteit om vaktechnische kennis en werkgerelateerde ervaringskennis met anderen te delen.
	1. Houdt eigen expertise voor zich. Stelt zich territoriaal op en behoudt de eigen kennis en ervaring voor zichzelf. Handelt vanuit het principe 'kennis is macht'.
	2. Helpt anderen. Staat open voor vragen van collega's. Neemt het werk over en voert het uit of beantwoordt als expert in een bepaalde materie op vragen van anderen. Neemt tijd om dingen uit te leggen en anderen te helpen.
	3. Geeft toelichting. Is bereid collega’s te helpen wanneer zij geconfronteerd worden met problemen binnen het eigen expertisedomein. Beantwoordt vragen, legt de "waarom" uit van bepaalde opties, geeft achtergrondinformatie, tips en aanbevelingen. Is er op gericht te ontwikkelen in het domein, of de andere een dieper begrip van het domein te brengen. Stemt de informatie af op de behoefte van de persoon.
	4. Verspreidt en leert eigen expertise aan. Investeert de nodige tijd om mensen effectief in het eigen expertisedomein in te werken en hanteert hierbij verschillende methoden (bv. uitleg geven, voordoen, zelf laten doen onder begeleiding of het afnemen van tests, trainingen, workshops, coaching,...). Is er op gericht de eigen expertise ook buiten de organisatie te verspreiden door bv. het publiceren van artikels, het organiseren van opleidingen, webinars, lezingen,...

Cluster	Competentie
Ontwikkeling	Continue ontwikkeling
	Kennis delen
	Zelfvertrouwen

Doelgerichtheid	Zelfvertrouwen
	Definitie: De capaciteit om te geloven in de eigen vaardigheden en kennis om taken tot een goed einde te brengen, ook in geval van groeiende complexiteit.
	1. Heeft een tekort aan zelfvertrouwen. Neemt een afwachtende houding aan, aarzelt en slaagt er nauwelijks in autonoom te werken.
	2. Heeft vertrouwen in zichzelf. Handelt op gepaste wijze en is in staat te werken zonder supervisie. Weet wat hij/zij te doen heeft en doet dit op adequate wijze en volgens verwachtingen.
	3. Heeft vertrouwen in de eigen capaciteiten. Durft te handelen en beslissingen nemen waarmee niet iedereen akkoord zou kunnen zijn. Slaagt erin initiatieven te nemen die niet verwacht worden. Ziet zichzelf als een expert in het eigen werkdomein. Durft het eigen oordeel te uiten met overtuiging en vertrouwen.
	4. Gaat met vertrouwen uitdagingen aan. Is enthousiast bij het aangaan van nieuwe uitdagingen. Zoekt naar bijkomende verantwoordelijkheden. Durft uiten dat hij/zij het oneens is met klanten of met de directie.

Cluster	Competentie
Ontwikkeling	Continue ontwikkeling
	Kennis delen
	Zelfvertrouwen

Cluster	Competentie
Leiderschap	**Transformationeel leiderschap**
	Directief leiderschap
	Team leiderschap
	Change Management

Leiderschap	# Transformationeel leiderschap
	Definitie: De capaciteit om accuraat de competenties van anderen in te schatten, deze uit te dagen met oog op verdere ontwikkeling en het verbeteren van prestaties, teneinde tegemoet te komen aan de huidige en toekomstige vereiste vaardigheden.
	1. Wil dat mensen ontwikkelen. Is gefrustreerd wanneer een persoon geen vooruitgang toont en begrijpt het belang van coaching teneinde de resultaten te behalen. Heeft kennis van het coachingsproces (aanpak, technieken, de rol en attitude van de coach), maar mist basisvaardigheden om efficiënt te coachen. Neemt nauwelijks actie om het competentieniveau binnen de afdeling te verhogen.
	2. Coacht en geeft actief feedback. Identificeert ontwikkelnoden die niet technisch van aard zijn (vaardigheden, competenties, persoonlijkheid). Geeft zowel positieve als negatieve feedback aan medewerkers. Erkent talent en speelt actief in op de ontwikkelingsbehoeften van anderen. Voorziet in de gepaste ontwikkelingsnoden.
	3. Focus op zelfontwikkeling en (zelf)reflecties. Biedt ondersteuning bij het verhogen van de capaciteit tot zelfontwikkeling. Zet medewerkers aan tot zelfreflecties. Past indien nodig de functie-inhoud aan en delegeert bewust specifieke (en uitdagende) taken om het leerproces te bevorderen.
	4. Mentorship met actieve coaching. Richt zich op de ontwikkeling op langere termijn (functie overstijgend). Voorziet in opportuniteiten (opdrachten, jobrotatie,...) om het potentieel van de werknemer maximaal tot ontplooiing te laten komen en die faciliterend zijn voor de persoonlijke groei. Gebruikt het eigen netwerk en de persoonlijke impact in de organisatie om die opportuniteiten te creëren en te exploiteren. Bevordert een omgeving waar medewerkers elkaar coachen, coacht hierbij ook andere coaches.

Leiderschap	**Directief leiderschap**
	Definitie: De capaciteit om medewerkers door middel van richtlijnen en instructies te sturen naar het behalen van de vooropgestelde doelstellingen.
	1. Geeft geen richting. Geeft weinig of geen richting, zorgt voor weinig sturing/duidelijkheid en is bijgevolg onduidelijk in wat hij/zij precies van de medewerkers verwacht. Gaat er van uit dat de teamleden zelf weten wat ze moeten doen. Neemt werk over wanneer het anders wordt uitgevoerd dan verwacht.
	2. Geeft instructies en delegeert. Geeft duidelijke en adequate instructies over hoe het werk dient uitgevoerd te worden en wat er verwacht wordt op vlak van output en functioneren. Geeft deadlines, volgt op, en doet geen toegevingen op de kwaliteit van het eindresultaat. Laat zo nodig de medewerker de taak opnieuw uitvoeren.
	3. Stelt limieten vast. Zorgt voor afbakening van de functie door duidelijk aan te geven wat kan en niet kan, welke gedragingen al dan niet acceptabel zijn, en welke vragen of eisen onredelijk zijn. Manipuleert zo nodig situaties om te keuzemogelijkheden van anderen in te perken.
	4. Eist goede prestaties. Stelt eenzijdig doelstellingen vast. Legt de lat hoog en geeft expliciet aan dat van de medewerkers zelf hogere doelen en standaarden verwacht worden of wat de gevolgen zullen zijn van het niet halen van de normen of het niet volgen van de standaarden. Volgt de individuele resultaten op en grijpt in wanneer de prestaties van de standaard afwijken. Gebruikt voorbeelden om de gedrevenheid te beïnvloeden of vergelijkt expliciet met elkaar, andere afdelingen of organisaties.

Cluster	Competentie
Leiderschap	Transformationeel leiderschap
	Directief leiderschap
	Team leiderschap
	Change Management

Leiderschap	**Team leiderschap**
	Definitie: De capaciteit richting en sturing te geven aan een groep en samenwerkingsverbanden tussen groepsleden te stimuleren om doelstellingen te bereiken.
	1. Profileert zich als teammanager. Voert de evidente managementtaken correct en consciëntieus uit. Plant en verdeelt het werk, volgt het op, stuurt en begeleidt de medewerkers en beoordeelt hen. Houdt teamleden op de hoogte van beslissingen en verklaart de visie erachter.
	2. Creëert teameffectiviteit. Geeft richting en rolduidelijkheid naar teamleden toe. Creëert een sfeer van samenhorigheid en verantwoordelijkheid binnen het team. Herschikt de taken en verantwoordelijkheden van de individuele teamleden om de effectiviteit te bevorderen. Zorgt ervoor dat het team over voldoende middelen en informatie beschikt om de opdracht efficiënt te kunnen uitvoeren.
	3. Positioneert zichzelf als leider. Verdedigt de belangen van het team of individuele teamleden door specifieke acties te ondernemen met betrekking tot andere onderdelen van de organisatie. Overlegt met andere managers over de wijze waarop hun afdeling het werk dient aan te leveren. Zorgt ervoor dat de teamleden achter de missie en doelen van het team staan en zich schikken binnen de heersende gewoonten en het heersende klimaat binnen het team. Is een geloofwaardige leider, geeft zelf het goede voorbeeld.
	4. Stuurt cross-functionele teams. Brengt een geest van cross-functionele samenwerking doorheen de gehele organisatie tot stand. Functioneert als rolmodel, zowel als lid en als leider van een team. Beheert creativiteit, verandering, conflicten en competitie binnen en tussen teams, en over diverse afdelingen heen. Creëert een ‘wij-gevoel’.

Cluster	Competentie
Leiderschap	Transformationeel leiderschap
	Directief leiderschap
	Team leiderschap
	Change Management

Leiderschap	**Change management**
	Definitie: De capaciteit om nood aan verandering te identificeren, organisatieverandering te initiëren, alsook te communiceren en aanvaarding en betrokkenheid te genereren bij alle betrokkenen.
	1. Vertoont weerstand tegenover verandering. Is gericht op het behouden van de status quo. Vertoont afkeer en is negatief tegenover verandering. Zoekt naar redenen om de verandering tegen te houden en waarom deze fout zal aflopen. Doet geen suggesties over hoe het dan wel beter kan. Toont geen motivatie om deel te nemen aan de verandering.
	2. Werkt mee aan de verandering. Begrijpt waarom de verandering nodig is en wat hij/zij zelf zal moeten veranderen. Is gemotiveerd om mee te werken aan de verandering. Staat open voor nieuwe technologieën, werkmethodes, concepten, enz. Is bereid nieuwe uitdagingen te aanvaarden.
	3. Voert verandering door en krijgt mensen mee. Stelt zich vragen bij de status quo en benadrukt de nood aan verandering. Voert op doordachte en gestructureerde manier verandering door en ontwikkelt hiervoor actieplannen. Communiceert het doel van de verandering, de kenmerken van de gewenste situatie en de voordelen voor de verschillende betrokkenen.
	4. Vormt de kracht achter verandering. Neemt een actieve rol op in het doorvoeren van verandering binnen de organisatie en acteert als drijvende kracht (middelen, aanpak, werkwijze, mogelijke obstakels,...). Geeft op constructieve wijze aan in welke gebieden van de organisatie belangrijke veranderingen dienen plaats te vinden. Heeft een visie en zorgt ervoor dat anderen deze nood tot verandering begrijpen en bouwt commitment op t.a.v. de nodige veranderingen.

Cluster	Competentie
Leiderschap	Transformationeel leiderschap
	Directief leiderschap
	Team leiderschap
	Change Management

Cluster	Competentie
Soft skills	**Empathie**
	Integriteit
	Veerkracht
	Assertiviteit
	Communicatie
	Overtuigingskracht

Soft skills	Empathie
	Definitie: De capaciteit te luisteren, zich in te leven in de ander en te begrijpen. In staat zijn signalen te interpreteren en oog te hebben voor andermans noden en zorgen.
	1. Is eerder gericht op zichzelf. Heeft moeite zich te verplaatsen in een andere persoon. Is erg bezig met de eigen opinies, zonder de intentie deze duidelijk te willen maken aan anderen. Luistert nauwelijks en laat de ander geen ruimte om zich te uiten. Heeft weinig begrip voor de situatie en visie van anderen. Slaagt er nauwelijks in non-verbale boodschappen correct in te schatten.
	2. Heeft aandacht voor anderen en begrijpt boodschappen. Laat anderen uitspreken en luistert naar wat de ander te zeggen heeft. Stelt vragen om de boodschap van de andere beter te begrijpen en na te gaan of deze juist geïnterpreteerd werd. Begrijpt andermans situatie o.b.v. observeerbare kenmerken en slaagt erin gevoelens van begrip te uiten.
	3. Begrijpt achterliggende boodschappen en kan zich inleven. Kan zowel verbale als non-verbale signalen interpreteren. Slaagt erin tussen de lijnen te lezen. Kan gedachten en gevoelens juist inschatten. Kan zich inleven in de situatie van de andere en de dingen vanuit hun perspectief bekijken. Kan bijgevolg de onderliggende noden en zorgen bij de ander inschatten. Kan de situatie van een groep personen inschatten, alsook hun zorgen en noden.
	4. Begrijpt dieperliggende persoonlijke issues. Begrijpt dieperliggende noden en zorgen, alsook de redenen achter iemands gedrag, gevoelens en attitudes. Bezit mensenkennis, kan persoonlijkheid en beweegredenen inschatten. Begrijpt eveneens het verhaal/de historiek en de informele positie van een groep, kan van hieruit reacties begrijpen en inschatten.

Soft skills	Integriteit
	Definitie: De capaciteit om op een eerlijke en doeltreffende wijze ideeën, informatie en gevoelens te delen en te handelen volgens de eigen waarden.
	1. Is weinig integer. Handelt nauwelijks conform met wat hij/zij zegt te doen. Erkent geen fouten, verschuilt zich achter excuses. Maakt mogelijks gebruik van informatie als machtsinstrument. Verwijst frequent naar de hiërarchie om zich te verantwoorden.
	2. Is open en eerlijk in werksituaties. Collega's en klanten weten dat ze op hem/haar kunnen rekenen. Komt professionele afspraken na. Erkent eigen vergissingen, fouten en gevoelens van angst en onzekerheid. Deelt ideeën en informatie met anderen. Waarborgt confidentialiteit.
	3. Handelt consistent met de eigen waarden en overtuigingen. Is eerlijk en betrouwbaar. Durft de eigen mening weergeven, ook in conflictsituaties of wanneer geconfronteerd met oppositie/weerstand, maar doet dit steeds op respectvolle wijze. Treedt informeel op als vertrouwenspersoon. Is bereid consequenties van beslissingen te dragen.
	4. Handelt consistent met de eigen waarden, ook in moeilijke situaties. Geeft de eigen mening weer ook wanneer dit negatieve gevolgen kan hebben (werk, zakenrelatie,…). Stelt de algemeen aanvaarde mening/"senior opinion" in vraag en daagt gezagsfiguren uit om te handelen volgens hun waarden. Aanvaardt onethische kwesties niet en confronteert anderen ermee.

Cluster	Competentie
Soft skills	Empathie
	Integriteit
	Veerkracht
	Assertiviteit
	Communicatie
	Overtuigingskracht

Soft skills	Veerkracht
	Definitie: De capaciteit om flexibel om te kunnen met verandering, tegenslagen, stress en moeilijkheden zodanig dat men gemotiveerd blijft om door te gaan.
	1. Bezit weinig veerkracht. Slaagt er nauwelijks in emoties onder controle te houden en kan moeilijk om met veranderingen, onverwachte gebeurtenissen, weerstand en tegenslagen. Verliest hierbij aan motivatie of ziet de werkelijke situatie nauwelijks onder ogen. Reageert mogelijks impulsief in situaties om de spanning weg te nemen.
	2. Zoekt veerkracht bij anderen. Heeft een realistisch beeld van de situatie, alsook van mogelijke problemen, en aanvaardt deze zoals ze zijn. Steunt op anderen om oplossingen te vinden en om te gaan met onverwachte situaties. Kan hierbij eerste (re)acties en emoties onder controle houden. Slaagt er na enige tijd in de bladzijde om te draaien en de draad op te pikken.
	3. Gaat flexibel om met veranderingen en leert eruit. Kan flexibel omgaan met veranderende omstandigheden, tegenslagen en onverwachte gebeurtenissen. Leert eruit en ziet dit als groeimogelijkheden. Gelooft in het eigen kunnen om nieuwe uitdagingen aan te gaan en te blijven doorzetten, ook wanneer zaken tegenvallen en druk ervaren wordt. Herstelt snel na een persoonlijke tegenslag.
	4. Managet actief de eigen veerkracht. Is in staat te improviseren wanneer geconfronteerd met onverwachte omstandigheden. Maakt hierbij gebruik van creativiteit, flexibiliteit en de middelen die nog voorhanden zijn. Detecteert tijdig oplopende spanningen, ziet grote (tijds)druk of problemen aankomen en onderneemt acties om deze terug te brengen. Is in staat te signaleren wanneer de eigen limieten bereikt worden.

Cluster	Competentie
Soft skills	Empathie
	Integriteit
	Veerkracht
	Assertiviteit
	Communicatie
	Overtuigingskracht

Soft skills	Assertiviteit
	Definitie: De capaciteit om de persoonlijke mening, belangen, rechten, ideeën,... naar voor te brengen en laten gelden met respect voor de opvattingen van anderen.
	1. Brengt de eigen mening onvoldoende naar voor. Komt onvoldoende uit voor de eigen mening. Communiceert gedachten/belangen op een defensieve of zelfs agressieve manier.
	2. Geeft een persoonlijk standpunt te kennen. Is voorzichtig maar durft de eigen mening naar voor brengen. Heeft hierbij een ruggensteun nodig om op open manier eigen gedachten en belangen duidelijk te maken. Is respectvol tegenover gesprekspartners.
	3. Brengt standpunt op een directe wijze. Is voldoende assertief om op directe wijze het eigen standpunt naar voor te brengen. Durft ook in groep een standpunt verkondigen. Doet dit op duidelijke manier zodat anderen de argumentatie kunnen volgen. Bovendien voelen anderen zich gerespecteerd.
	4. Vertegenwoordigt de belangen. Durft in elke situatie het eigen standpunt verkondigen. Toont hierbij respect voor de opvatting van anderen. Doet dit op een manier dat anderen ook rekening houden met de eigen inbreng of boodschap. Is in staat het eigen standpunt te herzien, van gedacht te veranderen of te komen tot een gemeenschappelijke visie.

Cluster	Competentie
Soft skills	Empathie
	Integriteit
	Veerkracht
	Assertiviteit
	Communicatie
	Overtuigingskracht

Soft skills	**Communicatie**
	Definitie: De capaciteit om op een gestructureerde wijze en in heldere, krachtige en correcte taal doelgericht te communiceren op een manier aangepast aan het doelpubliek.
	1. Communiceert onduidelijk. Praat aarzelend, monotoon en hanteert, in zowel mondelinge als schriftelijke communicatie, een gebrekkige of te complexe zinsbouw. Past taalgebruik en stijl nauwelijks aan het doelpubliek aan. Gebruikt (vak)jargon, luistert amper naar wat anderen te vertellen hebben.
	2. Houdt het publiek in het achterhoofd. Hanteert krachtig woordgebruik in schriftelijke communicatie. Spreekt duidelijk, voldoende vloeiend en gestructureerd en weet een boodschap op een heldere, soepele en doordachte wijze over te brengen. Houdt rekening met het doelpubliek, kan zich inleven in hun situatie (bv. mindere voorkennis, specieke interesses,...) en past de communicatie hieraan aan.
	3. Interactie met publiek met non-verbale en audiovisuele ondersteuning. Streeft ernaar onmiddelijke terugkoppeling te krijgen vanuit het publiek, d.m.v. vragen stellen tijdens presentaties, samenvatten,... Is in staat non-verbale signalen van onbegrip, verveling, afhaken,... op te pikken. Gebruikt bewust non-verbaal gedrag en/of audiovisuele ondersteuning om de boodschap extra kracht bij te zetten. Stelt een effectief communicatieplan op bij een project (wie is betrokken, hoe hou ik hen op de hoogte,...).
	4. Hanteert gevarieerde en doelmatige communicatietechnieken. Gebruikt technieken zoals metaforen, sprookjes, storytelling,... om de aandacht van het publiek te trekken en te behouden om de boodschap makkelijker overdraagbaar en aanvaardbaar te maken. Is zich bewust van de vorm waarin communicatie gebeurt en komt met vernieuwende aanpakken, gebruikt verschillende kanalen, vindt de juiste timing, toon en intonatie om de boodschap over te brengen.

Cluster	Competentie
Soft skills	Empathie
	Integriteit
	Veerkracht
	Assertiviteit
	Communicatie
	Overtuigingskracht

Soft skills	Overtuigingskracht
	Definitie: De capaciteit om anderen te overtuigen, hun steun of instemming te verkrijgen voor het eigen standpunt of eigen agenda.
	1. Uit eigen mening zonder de intentie te overtuigen. Wil invloed uitoefenen of impact hebben op anderen. Is ontevreden met bestaande situatie of bekommerd om de eigen reputatie, maar neemt geen specifiek initiatief om de visie, mening of houding van anderen te veranderen. Brengt een standpunt zonder de intentie anderen te overtuigen. Beargumenteert deze standpunten nauwelijks.
	2. Beinvloedt aan de hand van objectieve argumenten. Maakt gebruik van directe argumentatie en objectieve argumenten (cijfergegevens, voorbeelden, demonstraties,...) om anderen van het eigen standpunt te overtuigen. Heeft een aantrekkelijke presentatie klaar of verschillende sets van argumenten voorbereid. Is in staat van een set op een andere over te schakelen, maar past de argumenten nauwelijks aan in functie van het doelpubliek.
	3. Speelt in op anderen. Formuleert argumenten of hanteert een aanpak die inspeelt op het niveau en interesseveld van het publiek. Anticipeert op mogelijke reacties uit het publiek met duidelijke argumenten of 'bewijzen'. Legt bij de presentatie van eigen ideeën en voorstellen de nadruk op het voordeel of belang van het doelpubliek.
	4. Hanteert complexe beïnvloedingsstrategieën. Maakt gebruik van complexe beïnvloedingsstrategieën zoals bv. 'beïnvloedingsketens' (A overtuigen opdat die B zou overtuigen), coalities van specifieke groepen, doet beroep op of refereert naar derde personen die een zekere autoriteit hebben. Hanteert een aanpak die bestaat uit verschillende stappen, waarbij elke stap is aangepast aan een specifiek doelpubliek.

Cluster	Competentie
Soft skills	Empathie
	Integriteit
	Veerkracht
	Assertiviteit
	Communicatie
	Overtuigingskracht

Cluster	Competentie
Stakeholder management	**Netwerken**
	Synergieën creëren
	Klantgerichtheid
	Teamplayer
	Organisatiebewustzijn

Stakeholder management	**Netwerken**
	Definitie: De capaciteit om netwerken uit te bouwen en te onderhouden, met de bedoeling een professioneel voordeel te verkrijgen.
	1. Zeer beperkte interesse in de buitenwereld. Is weinig gericht op de buitenwereld. Beperkt zich in het werk tot contacten die functioneel zijn voor het uitoefenen van de eigen functie en houdt deze professioneel. Neemt geen initiatief om nieuwe professionele contacten uit te bouwen. Neemt nauwelijks deel aan sociale activiteiten, zelfs met de eigen afdeling.
	2. Gebruikt netwerken. Neemt deel aan toegankelijke netwerken (bv. professionele organisaties). Weet deze netwerken zo nodig effectief te gebruiken of in te schakelen met als doel hieruit een professioneel voordeel te halen. Streeft ernaar binnen de eigen organisatie belangrijke personen te leren kennen. Is zich bewust van potentiële 'resources' in het bedrijf en maakt er gebruik van.
	3. Neemt selectief deel in netwerken. Streeft ernaar en slaagt er in deel uit te maken van netwerken binnen en buiten de organisatie, zelf wanneer deze moeilijk toegankelijk zijn. Informeert zich over de netwerken die de meeste toegevoegde waarde bieden. Weet deze netwerken effectief te gebruiken of in te schakelen in het kader van professionele doelen.
	4. Ontwikkelt eigen complexe netwerken. Investeert in de diversiteit van het persoonlijk netwerk. Creëert nieuwe complexe netwerken met het oog op het bereiken van zakelijke resultaten die zich op lange termijn kunnen situeren. Onderhoudt een veelheid aan contacten zowel binnen als buiten de organisatie. Maakt een nieuwe organisatiedynamiek mogelijk door mensen in contact te brengen met elkaar.

Stakeholder management	Synergieën creëren
	Definitie: De capaciteit om korte- of lange termijn relaties op te bouwen met individuen en groepen (intern of extern), of andere organisaties met als doel een synergie te creëren die bijdraagt tot de objectieven van de betrokken partijen.
	1. Geeft de voorkeur aan alleen werken. Ziet geen meerwaarde in een samenwerking met andere partijen. Investeert nauwelijks in potentiële zakelijke contacten.
	2. Begrijpt en draagt bij tot transversale samenwerkingsverbanden. Begrijpt de structuur in termen van rollen en processen en investeert in het uitbouwen van contacten over teams heen. Zoekt doelbewust de win-win relatie op om toegevoegde waarde te genereren. Betrekt reeds vroeg in het proces een veelheid van partijen om draagvlak te creëren. Gebruikt en verdedigt deze interne partnerships.
	3. Bouwt duurzame partnerships. Zet crossfunctionele samenwerking en informatie-uitwisseling op met een klemtoon op waardecreatie voor de klant. Overkomt schijnbare tegenstellingen in doelen van afdelingen en formuleert gezamelijke opdrachten en targets. Stimuleert veelvuldige uitwisselingen formeel en informeel om de banden te verstevigen. Bemiddelt bij spanningen en conflicten. Functioneert als bruggenbouwer door successen te bekrachtigen en gezamelijk te leren uit tegenslagen.
	4. Onderhoudt en optimaliseert complexe relaties. Stelt bestaande synergieën in vraag en speelt flexibel in op nieuwe uitdagingen door het opzetten van orginele samenwerkingsverbanden. Onderhoudt contacten met alle relevante partijen intern en extern die een kritische rol spelen in de waardeketting. Is op de hoogte van evoluties binnen de sector en zet met het oog op 'business change' originele samenwerkingsverbanden op met leveranciers, dealers, joint-ventures,...

Cluster	Competentie
Stakeholder management	Netwerken
	Synergieën creëren
	Klantgerichtheid
	Teamplayer
	Organisatiebewustzijn

Stakeholder management	**Klantgerichtheid**
	Definitie: De capaciteit om diensten en producten te leveren die een toegevoegde waarde bieden voor de klant. Houdt de noden van de klant op de voorgrond en handelt hier naar.
	1. Handelt reactief ten aanzien van de klant. Kent de klanten en heeft begrip voor de essentiële kenmerken van een klant/leverancier. Reageert reactief en ad hoc op vragen/problemen van klanten. Beperkt zich in de samenwerking tot wat strikt overeengekomen is.
	2. Bouwt een vertrouwensband op. Onderhoudt een hartelijke relatie met de klant en informeert zich over diens prioriteiten en initiatieven. Bevraagt de klantentevredenheid op een regelmatige basis en pakt problemen direct op. Levert punctueel producten en diensten op volgens afspraak. Analyseert dagelijkse problemen met als doel trends te achterhalen en neemt de nodige stappen om herhaling te voorkomen.
	3. Biedt een service relatie met focus op onderliggende noden. Bespreekt, op al dan niet formele wijze, de behoeften, wederzijdse verwachtingen, en issues in de actuele diensverlening met de klant. Stuurt en coacht het team naar het respecteren van de standaarden en afspraken van de klant. Zoekt naar onderliggende noden van de klant, zelfs indien de klant deze zelf niet kent, en speelt hier proactief op in met gerichte producten of diensten.
	4. Beheert lange termijn win-win relaties. Ontwikkelt een lange termijn relatie met de klant, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect, en een excellente dienstverlening. Formuleert adviezen met betrekking tot de optimalisatie van processen bij de klant. Fungeert als vertrouwelijk klankbord voor klanten. Denkt mee op persoonlijk en professioneel vlak om het gezamelijk succes te bestendigen.

Cluster	Competentie
Stakeholder management	Netwerken
	Synergieën creëren
	Klantgerichtheid
	Teamplayer
	Organisatiebewustzijn

Stakeholder management	Teamplayer
	Definitie: De capaciteit om in team bij te dragen aan het leveren van een gezamelijk resultaat of aan het oplossen van problemen of conflicten, waarvoor de leden van het team verantwoordelijk zijn.
	1. Werkt voornamelijk alleen. Bewandelt hoofdzakelijk het eigen pad. Zoekt eerst zelf naar oplossingen. Werkt enkel samen met collega's als dit bijdraagt tot de eigen interesses of als er sprake is van moeilijkheden. Begrijpt en ondersteunt de teamdoelstellingen nauwelijks.
	2. Is een constructief teamlid. Stelt zich constructief op, maar neemt weinig initiatief. Ondersteunt teamdoelstellingen en -beslissingen. Werkt mee in vergaderingen en teamopdrachten op uitnodiging. Doet loyaal het eigen deel van het werk. Door de eigen collegialiteit en vriendelijkheid worden goede en effectieve werkrelaties met andere teamleden ontwikkelt.
	3. Waardeert en steunt andere teamleden. Spreekt in positieve bewoordingen over andere teamleden. Vraagt naar hun mening en ideeën om hieruit te leren. Deelt informatie, kennis en expertise met anderen en vertoont hierbij geen territoriaal gedrag. Is bereid de eigen agenda opzij te zetten om het groepsdoel te dienen. Lost geschillen tussen teamleden op en respecteert hierbij gevoelens, waarden en standpunten van anderen.
	4. Bevordert het teamgevoel. Creëert en promoot een sfeer van samenwerking, teamcohesie, teamcommitment en consensus in beslissingen. Verzoent de belangen van de organisatie met de belangen van de individuele teamleden. (H)erkent verschillen tussen individuele teamleden en bouwt hierop voort.

Cluster	Competentie
Stakeholder management	Netwerken
	Synergieën creëren
	Klantgerichtheid
	Teamplayer
	Organisatiebewustzijn

Stakeholder management	Organisatiebewustzijn
	Definitie: De capaciteit om organisationele structuren, waarden en politieke krachten te begrijpen en er gebruik van te maken om de doelen te bereiken.
	1. Begrijpt de formele structuur van de organisatie. Begrijpt de regels, procedures en formele communicatiekanalen en houdt zich eraan. Weet wie aan te spreken bij vragen en/of problemen.
	2. Begrijpt de informele structuur en waarden van de organisatie. Kan relaties tussen personen en in netwerken inschatten en maakt er gebruik van. Weet hoe bepaalde personen of afdelingen te benaderen en maakt gebruik van informele communicatiekanalen. Begrijpt de waarden, cultuur en taal binnen de organisatie en maakt er gepast gebruik van.
	3. Begrijpt politieke krachten en is zich bewust van het eigen handelen. Kent de politieke krachten en hun werking die een invloed hebben op de organisatie en maakt er gebruik van. Weet welke personen of departementen hij/zij dient te benaderen om doelen te bereiken. Is zich bewust van de invloed van het eigen handelen op andere delen van de organisatie.
	4. Begrijpt achterliggende organisationele thema's. Begrijpt de geschiedenis van de organisatie en hoe deze actuele thema’s beïnvloedt. Begrijpt de achtergronden en redenen voor het huidige functioneren van mensen in de organisatie. Tracht te begrijpen waarom zaken in het verleden verkeerd liepen en probeert de achterliggende dynamiek hiervan te kennen.

Cluster	Competentie
Stakeholder management	Netwerken
	Synergieën creëren
	Klantgerichtheid
	Teamplayer
	Organisatiebewustzijn