

# Competentiegid

---

## Gedragscompetenties



# 1. GEDRAGSCOMPETENTIES

---

7 clusters	26 gedragscompetenties
<b>Cluster 1 - Beheersmatige vaardigheden</b>	PLANNEN EN ORGANISEREN
	VOORTGANGSCONTROLE
	RESULTAATGERICHTHEID
<b>Cluster 2 - Informatieverwerkend gedrag</b>	ANALYTISCH DENKEN
	VISIEONTWIKKELING
	ORGANISATIEBEWUSTZIJN
<b>Cluster 3 - Interactief gedrag</b>	ASSERTIVITEIT
	EMPATHIE (INLEVINGSVERMOGEN)
	OVERTUIGINGSKRACHT
	TEAMWERK EN SAMENWERKING
	NETWERKEN
<b>Cluster 4 - Leiderschap</b>	LEIDING GEVEN
	COACHING

<b>Cluster 5 - Persoonsgebonden gedrag</b>	FLEXIBILITEIT
	KWALITEIT EN NAUWGEZETHEID
	VERANDERINGSBEREIDHEID
	LEERBEREIDHEID
	STRESSBESTENDIGHEID
	ZELFSTANDIG GEDRAG
<b>Cluster 6 - Probleemoplossend gedrag</b>	BESLUITVAARDIGHEID
	CREATIVITEIT
	INITIATIEF
	KLANTGERICHTHEID
<b>Cluster 7 – Waardegebonden gedrag</b>	LOYAUTEIT
	INTEGRITEIT
	DIVERSITEIT

## 1.1. Cluster 1 - Beheersmatige vaardigheden

<b>PLANNEN EN ORGANISEREN</b>	
Brengt structuur aan in tijd en ruimte, en stelt prioriteiten bij het aanpakken van taken en opdrachten zodat deze volgens een vooropgestelde planning gerealiseerd worden.	
Cluster: beheersmatige vaardigheden	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: plannen en organiseren van eigen werk</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkt taken tijdig en correct af</li> <li>• Maakt gebruik van hulpmiddelen bij het inplannen van taken (checklist, takenlijsten, elektronische agenda, ...)</li> <li>• Pakt eerst de belangrijkste of dringendste taken aan</li> <li>• Houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd</li> <li>• Geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald wordt</li> <li>• Doseert goed tijd en energie over de diverse opdrachten</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: plannen en organiseren van werk van anderen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brengt structuur in eigen werk en dat van anderen</li> <li>• Plant eigen werk en dat van anderen effectief</li> <li>• Coördineert acties, tijd en middelen</li> <li>• Geeft duidelijk de prioriteiten aan</li> <li>• Splitst een opdracht op in deeltaken en werkt stapsgewijs</li> <li>• Benut de middelen (mensen, materiaal, ...) zo optimaal mogelijk</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: plannen en organiseren van overkoepelende projecten en processen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plant continu activiteiten, met veel en complexe variabelen</li> <li>• Legt acties en werkwijzen vast in procedures</li> <li>• Anticipeert op eigen werk en op dat van anderen</li> <li>• Besteedt aandacht aan een lange termijnplanning</li> <li>• Bepaalt de procedures en werkmethodes die zullen worden gevolgd</li> </ul>

## VOORTGANGSCONTROLE

De voortgang van processen en taken opvolgen in de tijd.

Cluster: beheersmatige vaardigheden

<b>1</b>	<i>Gradatie 1: voortgangscntrole van eigen werk</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Controleert eigen werk</li><li>• Rapporteert spontaan over de voortgang van zijn werk</li><li>• Gaat regelmatig na welke zaken tegen wanneer moeten klaar zijn</li><li>• Volgt afspraken op het afgesproken moment op</li><li>• Werkt onder tijdsdruk alles tijdig en correct af</li></ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: voortgangscntrole van eigen en andermans werk</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Stelt prioriteiten voor zichzelf</li><li>• Controleert op regelmatige basis de voortgang en resultaten van een werkproces</li><li>• Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in</li><li>• Wijst medewerkers (collega's, leveranciers,...) op hun planning of afspraken</li><li>• Anticipeert op mogelijke storingen in de voortgang</li><li>• Houdt bij het verdelen van opdrachten rekening met de nodige tijd, mensen en middelen</li></ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: voortgangscntrole van overkoepelende projecten en processen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelt systemen om de voortgang op te volgen</li><li>• Definieert processen om de voortgang t.a.v. langetermijnresultaten van anderen op te volgen</li><li>• Definieert duidelijke criteria waarmee de voortgang en de kwaliteit van het proces wordt beoordeeld</li><li>• Voorziet een actieplan met benodigde middelen, mensen en informatie</li><li>• Bepaalt specifieke mijlpalen in het project/proces</li><li>• Organiseert acties over verschillende teams heen</li></ul>

## RESULTAATGERICHTHEID

Is actief gericht op het behalen van resultaten en doelstellingen; is bereid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.

Cluster: beheersmatige vaardigheden

<b>1</b>	<i>Gradatie 1: probeert steeds resultaten te halen in zijn werk</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Formuleert concrete en meetbare doelstellingen</li><li>• Wil goed werk afleveren</li><li>• Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de eigen opdrachten zullen uitgevoerd worden</li><li>• Evalueert regelmatig of de opdrachten op tijd kunnen afgewerkt worden en onderneemt acties als er bijstellingen noodzakelijk zijn</li><li>• Kan inschatten welke opdrachten 'dringend' en 'belangrijk' zijn</li></ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: weet waar hij naar toe wil; grijpt in bij tegenvallende resultaten</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Tracht de werkmethode te verbeteren en onderneemt hiertoe de nodige acties</li><li>• Formuleert uitdagende doelstellingen</li><li>• Organiseert zich zo dat hij overzicht over de situatie bewaart</li><li>• Voorziet de benodigde middelen, budgetten en personeel om de doelstellingen te bereiken</li><li>• Houdt bij het plannen van werkzaamheden rekening met deadlines en geeft op een duidelijke manier aan wat de prioriteiten zijn</li><li>• Maakt afspraken met de medewerkers om de gestelde doelstellingen te bereiken</li><li>• Communiqueert op regelmatige basis over de stand van zaken aan zijn medewerkers en zijn rechtstreeks leidinggevende</li><li>• Neemt berekende risico's in het verbeteren en in het uitproberen van iets nieuws</li><li>• Geeft bij tegenslag niet op en gaat op zoek naar alternatieven</li></ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: stelt langetermijndoelstellingen op en grijpt in bij tegenvallende resultaten</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelt een concreet en doelgericht actieplan met de benodigde middelen, budgetten en personeel.</li><li>• Anticipeert op het eigen werk en dat van anderen</li><li>• Besteedt aandacht aan een langetermijnplanning</li><li>• Bereikt een balans tussen de geïnvesteerde tijd, de geleverde prestaties en de behaalde kwaliteit</li><li>• Ontwikkelt procedures en werkmethode om de doelen te bereiken ook in onvoorziene omstandigheden.</li><li>• Neemt berekende risico's in het verbeteren en in het uitproberen van iets nieuws</li></ul>

## 1.2. Cluster 2 - Informatieverwerkend gedrag

<b>ANALYTISCH DENKEN</b>	
Ontleedt een (complexe) situatie of probleem systematisch en gaat op een efficiënte wijze op zoek naar aanvullende, relevante informatie. Dit omvat: het signaliseren van problemen; het herkennen van belangrijke informatie; het leggen van verbanden tussen gegevens; het opsporen van mogelijke oorzaken van problemen en het zoeken naar ter zake doende gegevens.	
Cluster: informatieverwerkend gedrag	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: komt tot de essentie van een probleem/vraag</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Begrijpt (complexere) situaties door systematische opdeling in kleinere onderdelen</li><li>• Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken</li><li>• Omschrijft duidelijk de kern van het probleem</li><li>• Houdt rekening met alle relevante, gedetailleerde informatie</li><li>• Gaat systematisch te werk in het analyseren van een probleem/vraag</li><li>• Stelt vragen om meer inzicht te verwerven.</li><li>• Verzamelt informatie over achtergronden, context</li><li>• Toetst informatie op betrouwbaarheid en objectiviteit</li></ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: ziet verbanden en oorzaken en brengt het geheel inzichtelijk samen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Onderzoekt stap voor stap gevolgen en oorzaken van situaties</li><li>• Bepaalt prioriteiten op een rationele wijze</li><li>• Benadert een probleem vanuit verschillende gezichtspunten</li><li>• Benoemt de oorzaken van problemen die zich voordoen</li><li>• Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie</li><li>• Legt verbanden tussen deelproblematieken, verschillende situaties</li><li>• Detecteert onderliggende problemen</li></ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: maakt grondige analyses van complexe dossiers</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Herkent vergelijkbare situaties en kan verbanden leggen</li><li>• Analyseert complexe problemen en herformuleert deze naar bruikbare, praktische vragen</li><li>• Houdt bij zijn analyse rekening met verschillende aanknopingspunten</li><li>• Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie, bronnen en situaties</li><li>• Formuleert vragen, hypothesen die nodig zijn om vanuit een veelheid van gegevens tot de kern van de zaak te kunnen dringen</li><li>• Ziet trends en patronen in op het eerste gezicht niet-gerelateerde feiten</li><li>• Is kritisch in de evaluatie van de verkregen informatie</li></ul>

<b>VISIEONTWIKKELING</b>	
Bekijkt zaken op een afstand en in een ruime context. Neemt afstand van de dagelijkse praktijk. Concentreert zich op hoofdlijnen en langetermijnbeleid.	
Cluster: <u>informatieverwerkend gedrag</u>	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkt kritisch en onafhankelijk en weet zich een eigen mening te vormen</li> <li>• Kan verbanden leggen tussen verschillende situaties en problemen</li> <li>• Houdt vast aan een langetermijnvisie ondanks de dagelijkse gebeurtenissen</li> <li>• Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan</li> <li>• Schat de ruimere gevolgen van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in</li> <li>• Werkt aan doelen en plannen op lange termijn</li> <li>• Volgt de trends en ontwikkelingen binnen eigen vakgebied</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: betreft bredere (maatschappelijke, technische ...) factoren bij de aanpak</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan patronen en/of verbanden tussen situaties bepalen</li> <li>• Kadert adviezen in de bredere context</li> <li>• Heeft voeling voor wat er in de toekomst kan gevraagd worden</li> <li>• Kan een probleem definiëren, omschrijven, interpreteren en conclusies trekken</li> <li>• Wijst op nieuwe problemen en situaties</li> <li>• Bekijkt de mogelijke impact van zijn beslissingen op andere entiteiten en bedrijven</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: brengt een innoverend, strategisch beleid naar voren dat het team of organisatie op lange termijn beïnvloedt.</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziet onderliggende kernoorzaken in complexere situaties</li> <li>• Anticipeert op maatschappelijke evoluties</li> <li>• Komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren</li> <li>• Kan bepaalde concepten, visies toepassen op nieuwe situaties</li> <li>• Brengt een eigen beleid naar voren, gebaseerd op een duidelijke visie en missie</li> <li>• Bereidt de organisatie voor op toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen</li> <li>• Vertaalt zijn visie naar haalbare strategische voorstellen</li> </ul>



## ORGANISATIEBEWUSTZIJN

Begrijpt de informele structuren, de machtsrelaties binnen de organisatie en speelt er op een adequate manier op in.

Weet invloeden en gevolgen van eigen beslissingen of acties op andere onderdelen van de organisatie te onderkennen. Is in staat om het effect in te schatten van nieuwe gebeurtenissen.

Cluster: informatieverwerkend gedrag

**1** *Gradatie 1: toetst voorstellen/beslissingen binnen eigen entiteit af*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Kan het effect van bepaalde gebeurtenissen goed inschatten
- Neemt geen beslissing zonder het effect op andere delen van de eigen entiteit te hebben ingeschat
- Onderkent de invloed en gevolgen van eigen beslissingen op andere diensten binnen de eigen entiteit

**2**

*Gradatie 2: houdt rekening met de belangen van andere entiteiten binnen de organisatie*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Maakt gebruik van expertise in andere entiteiten
- Schakelt een andere entiteit in bij het oplossen van problemen
- Betrekt andere entiteiten binnen de organisatie in overleg en besluitvorming
- Houdt rekening met de belangen van andere bedrijven binnen de organisatie
- Houdt rekening met gevoeligheden, beperkingen, mogelijkheden van verschillende teams
- Creëert een draagvlak voor voorstellen door het delen van informatie

**3**

*Gradatie 3: heeft inzicht in en houdt rekening met alle (in)formele invloeden en structuren binnen de organisatie*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Herkent onderliggende problemen, opportuniteiten die van invloed zijn
- Identificeert de eigenlijke beslissingnemers en invloedrijke personen
- Heeft goed inzicht in informele structuren, machtsrelaties, positie van de organisatie
- Houdt rekening met de (politieke) invloeden binnen de organisatie
- Is op de hoogte van gebeurtenissen in andere entiteiten van de organisatie en houdt daar rekening mee

## 1.3. Cluster 3 - Interactief gedrag

<b>ASSERTIVITEIT</b>	
Komt op voor eigen meningen of belangen met respect voor anderen, zelfs indien er vanuit de omgeving druk wordt uitgeoefend om dit niet te doen.	
Cluster: interactief gedrag	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: geeft eigen standpunt/boodschap weer (reactief)</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komt uit voor zijn eigen mening, ook in groep</li> <li>• Maakt duidelijk wanneer hij het met iets niet eens is</li> <li>• Maakt duidelijk wanneer eigen grenzen worden overschreden, durf nee zeggen</li> <li>• Blijft kalm en vriendelijk, maar niet onderdanig</li> <li>• Laat zich niet intimideren</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: brengt uit eigen beweging zijn standpunt/boodschap naar voor en verdedigt het</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durft negatieve boodschappen te brengen en doet dit op een duidelijke, directe en correcte manier</li> <li>• Vertoont bij de verdediging van eigen voorstellen voldoende openheid t.a.v. tegenargumenten, weerstand en kritiek</li> <li>• Durft in het openbaar zijn mening te verkondigen</li> <li>• Laat eigen standpunt/boodschap niet onmiddellijk varen bij weerstand en kritiek</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: reageert assertief bij kritische/emotionele situaties</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt eigen visie en bouwt eigen argumentatie op</li> <li>• Aanvaardt kritiek op zijn standpunt en reageert daar constructief op</li> <li>• Bespreekt meningsverschillen zonder het conflict uit de weg te gaan</li> <li>• Gaat diplomatisch om met agressie en provocatie</li> <li>• Houdt gevoelens onder controle bij het geven van eigen mening</li> <li>• Beschouwt negatieve feedback als nuttige en zinvolle informatie en vraagt om verduidelijking</li> <li>• Slaagt erin om in situaties van grote druk en manipulatie op een respectvolle en vasthoudende wijze het eigen standpunt te verdedigen</li> </ul>

## EMPATHIE (INLEVINGSVERMOGEN)

Luistert effectief en leeft zich in in de al dan niet uitgesproken gedachten en gevoelens van anderen en houdt er in zijn handelingen rekening mee.

Cluster: interactief gedrag

<b>1</b>	<i>Gradatie 1: staat open voor gevoelens, behoeften en wensen van anderen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Voelt aan wat de burger of medewerkers wensen</li><li>• Kan een probleem dat wordt aangebracht, juist inschatten</li><li>• Is geduldig en luistert naar de vragen en wensen</li><li>• Kan effectief luisteren</li><li>• Houdt rekening met het effect van het eigen gedrag op anderen</li><li>• Houdt rekening met de gevoelens en wensen van anderen</li><li>• Laat anderen uitspreken</li></ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: houdt rekening met door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften en verwachtingen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kan door actief te luisteren en te observeren situaties begrijpen en erop inspelen</li><li>• Houdt rekening met de invloed van het eigen gedrag op anderen</li><li>• Wil andere mensen begrijpen en toont aandacht voor humane aspecten</li><li>• Vraagt opheldering, reden of oorzaak als wat de ander zegt niet duidelijk is</li><li>• Toont begrip door het eigen non-verbale gedrag</li><li>• Houdt rekening met de omstandigheden waarin anderen verkeren</li></ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: merkt onuitgesproken gevoelens, behoeften en wensen van anderen op en reageert gepast.</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Is gevoelig voor de noden die andere entiteiten hebben om hun opdrachten te kunnen realiseren</li><li>• Voelt aan wat de andere belangrijk vindt en speelt hier op in</li><li>• Begrijpt de onuitgesproken gevoelens, houding, interesses,... van anderen</li><li>• Herkent potentiële conflicten en latente gevoeligheden</li><li>• Speelt gepast in op onuitgesproken gevoelens van anderen</li><li>• Merkt uiteenlopende gedachten en gevoelens op en probeert de achterliggende boodschap te achterhalen</li></ul>



## OVERTUIGINGSKRACHT

Verkrijgt instemming van anderen voor een mening, activiteit of product door gepast gebruik te maken van goed onderbouwde argumenten en autoriteit.

Een vertrouwenwekkende eerste indruk op anderen maken en deze weten te handhaven.

Cluster: interactief gedrag

<b>1</b>	<i>Gradatie 1: argumenteert eigen standpunt door inhoudelijke argumenten</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kan anderen overtuigen van een eigen standpunt, idee</li><li>• Voorziet zijn standpunten van een concrete argumentatie</li><li>• Verduidelijkt en illustreert zijn betoog aan de hand van voorbeelden</li><li>• Kan goed inspelen op de argumentatie van anderen</li><li>• Toont enthousiasme voor een eigen standpunt</li><li>• Steunt eigen argumentatie op een samenhangende redenering</li><li>• Brengt een logische structuur in argumentatie</li><li>• Verwoordt zijn argumentatie in begrijpbare taal, met minimaal gebruik van vaktermen</li></ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: overtuigt door inhoud en stijl</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Toont begrip voor standpunten van anderen</li><li>• Brengt zijn argumentatie duidelijk onder woorden</li><li>• Komt betrouwbaar over bij anderen</li><li>• Weerlegt middels argumenten de bezwaren van anderen</li><li>• Brengt argumenten stap voor stap, steeds op het juiste moment</li><li>• Integreert tegenargumenten van de gesprekspartner in eigen argumentatie</li><li>• Reageert op inhoudelijke argumenten van de gesprekspartner</li><li>• Toont enthousiasme voor een eigen standpunt en brengt dit over op anderen</li></ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: hanteert aangepaste overtuigings technieken creëert draagvlak</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Heeft impact /effect op de anderen</li><li>• Geeft in discussies de voordelen aan van het eigen standpunt</li><li>• Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand</li><li>• Beklemtoont gemeenschappelijke elementen en belangen bij de verdediging van eigen voorstellen</li><li>• Speelt in op reacties van anderen om hen sterker te betrekken en warm te maken voor ideeën</li><li>• Benadrukt de voordelen van eigen stellingname en verduidelijkt de eventuele nadelen van de standpunten van anderen</li><li>• Weet tegenargumenten om te buigen en aan te wenden in de eigen argumentatie</li></ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Legt voorafgaandelijk contacten met anderen om problemen te kunnen detecteren en om tot afspraken te komen</li><li>• Past zijn beïnvloedingsstijl (taal, optreden, wijze van aanpak, wijze van overbrengen van inhoud, ...) aan de doelgroep aan</li><li>• Streeft naar een win-win situatie</li></ul> |
|--|--|



## NETWERKEN

Ontwikkelt en onderhoudt goede relaties, netwerken of contacten om informatie, steun en medewerking te verkrijgen; dit kan zowel binnen als buiten de eigen organisatie.

Cluster: interactief gedrag

<b>1</b>	<i>Gradatie 1: onderhoudt een relatienetwerk binnen en buiten de organisatie</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelt en onderhoudt vriendelijke en warme relaties, contacten</li><li>• Stelt zich open en respectvol op in relatie tot anderen</li><li>• Toont interesse in anderen</li><li>• Werkt graag samen met collega's uit andere entiteiten</li><li>• Beschikt binnen de organisatie over enkele vaste contacten waar hij regelmatig beroep op doet</li><li>• Maakt gebruik van contacten die ontstaan zijn bij opleidingen, seminars, vakverenigingen, etc...</li></ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: bouwt een relatienetwerk op binnen en buiten de organisatie</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Neemt initiatief tot interacties en gesprekken met anderen</li><li>• Brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor</li><li>• Neemt zelf acties om contacten te leggen en te onderhouden in uiteenlopende situaties</li><li>• Gaat actief op zoek naar collega's uit andere entiteiten of organisaties omwille van informatie-uitwisseling</li></ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: bouwt een invloedrijk, professioneel netwerk uit</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Gebruikt bestaande relaties, contacten effectief om doelstellingen te realiseren</li><li>• Betrekt anderen in de eigen professionele netwerken en stimuleert hen deze uit te bouwen</li><li>• Zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk</li><li>• Maakt actief gebruik van zijn externe relaties om bij te dragen tot de realisatie van de doelstellingen van de organisatie</li></ul>



## TEAMWERK EN SAMENWERKING

Toont een echte intentie tot constructief samenwerken met anderen.  
Wil deel uitmaken van een team en anderen erbij betrekken.  
Stelt samenwerking boven competitiviteit.

Cluster: interactief gedrag

### **1** *Gradatie 1: werkt constructief mee in het team*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Wil deel uitmaken van het team en werkt actief mee
- Spreekt op een positieve wijze over anderen, houdt roddels tegen
- Erkent de positieve resultaten van anderen
- Aanvaardt groepsbeslissingen
- Toont respect voor de verscheidenheid in mensen
- Leeft gemaakte afspraken na
- Geeft correcte informatie door
- Is vriendelijk, loyaal, respectvol in de dagelijkse omgang met collega's
- Komt op tijd voor vergaderingen
- Verwittigt tijdig als hij de afspraak niet kan bijwonen/nakomen

### **2** *Gradatie 2: bevordert en onderhoudt de samenwerking*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Maakt problemen en conflicten openlijk bespreekbaar
- Informeert anderen, houdt de collega's op de hoogte en deelt alle informatie mee
- Neemt acties tot constructieve samenwerking met anderen.
- Vraagt naar visie en ideeën van anderen om te komen tot gezamenlijke besluiten, plannen
- Stemt de eigen inbreng af op de noden van de groep
- Zorgt ervoor dat collega's worden ingelicht
- Betrekt anderen bij de besluitvorming
- Bespreekt meningsverschillen met anderen op een diplomatische, respectvolle manier

### **3** *Gradatie 3: anticipeert en werkt proactief op het bereiken van een goede samenwerking, zowel in eigen entiteit als erbuiten*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Bespreekt meningsverschillen met collega's op sensitieve wijze
- Uit positieve verwachtingen t.a.v. anderen
- Moedigt anderen aan; stimuleert en maakt dat ze zich goed en waardevol voelen
- Neemt spontaan initiatieven om de samenwerking met andere entiteiten te verstevigen
- Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in het team en daarbuiten en spreekt anderen daarop aan



## 1.4. Cluster 4 - Leiderschap

<b>LEIDING GEVEN</b>	
<p>Stuurt medewerkers aan, inspireert en motiveert vanuit een welbepaalde visie zodat ze hun doelstellingen en die van het team individueel of in teamverband kunnen realiseren. Hierbij worden de stijl en methode van leiding geven aangepast aan de betrokken medewerker(s) en aan de situatie.</p>	
<p>Cluster: leiderschap</p>	
<b>1</b>	<p><i>Gradatie 1: geeft richting over de uitvoering van duidelijk afgelijnde taken</i></p> <p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behandelt alle teamleden fair en correct</li> <li>• Zorgt ervoor dat de opdracht en de rollen van de teamleden duidelijk geformuleerd zijn</li> <li>• Maakt duidelijke afspraken omtrent de bijdrage van elk teamlid</li> <li>• Geeft aan op welk tijdstip en hoe over de resultaten moet worden gerapporteerd</li> <li>• Stelt werkwijzen op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken</li> <li>• Durft taken toevertrouwen aan medewerkers en doet dit op een duidelijk omljnde manier</li> <li>• Versterkt de samenhang en de goede sfeer in het team</li> <li>• Betrekt de teamleden in het vinden van oplossingen</li> <li>• Geeft duidelijk aan wat de prioriteiten zijn voor de medewerker of het team</li> <li>• Vertoont voorbeeldgedrag</li> </ul>
<b>2</b>	<p><i>Gradatie 2: geeft richting op het niveau van processen en structuren</i></p> <p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft open en duidelijke positieve of negatieve feedback in functie van de te bereiken doelstellingen en afspraken</li> <li>• Kan anderen inspireren en motiveren</li> <li>• Zorgt dat het team over de nodige middelen beschikt om het doel te bereiken</li> <li>• Voorziet mogelijkheden voor communicatie binnen het team</li> <li>• Onderneemt het nodige om productiviteit en moreel van een team te verhogen</li> <li>• Verlangt prestaties en stuurt bij indien deze ondermaats zijn</li> <li>• Betrekt de medewerkers bij het zoeken naar oplossingen</li> <li>• Maakt de medewerker mee verantwoordelijk voor het eindresultaat</li> <li>• Zorgt dat iedereen de visie, het plan,... mee ondersteunt</li> <li>• Slaagt erin om met zijn team resultaten te behalen in kritische situaties</li> <li>• Bevordert de inzetbaarheid van de medewerkers zodanig dat zij beter in staat zijn om de gezamenlijke en hun individuele doelen te behalen</li> <li>• Stuurt, indien nodig, processen en structuren bij om de efficiëntie van de werking en/of de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen</li> </ul>



<b>3</b>	<i>Gradatie 3: geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures om het beleid te realiseren</li><li>• Formuleert objectieven voor de medewerker en het team en kan dit in relatie tot de organisatiedoelen plaatsen</li><li>• Weet waar de sterke kanten van de medewerkers liggen en durft daar op te vertrouwen</li><li>• Initieert zelfsturing bij de medewerkers</li><li>• Geeft ruimte aan medewerkers om zaken op hun eigen manier te realiseren</li><li>• Geeft medewerkers bevoegdheid om in complexe en onvoorspelbare situaties autonoom te handelen</li></ul>



<b>COACHING</b>	
Steunt de medewerkers ter bevordering van hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.	
Cluster: leiderschap	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: biedt hulp en steun bij het uitvoeren van taken en bij het behalen van resultaten</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan zijn medewerkers motiveren, ook in moeilijkere omstandigheden</li> <li>• Begeleidt (nieuwe) medewerkers dagelijks bij de uitvoering van hun werk</li> <li>• Legt uit hoe iets op een bepaalde manier moet uitgevoerd worden en waarom</li> <li>• Houdt bij het leerproces rekening met de mogelijkheden en beperkingen van de andere</li> <li>• Deelt eigen kennis en ervaring met anderen</li> <li>• Staat altijd open voor het beantwoorden van vragen of problemen</li> <li>• Moedigt collega's aan om zich te vervolmaken in hun job</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: biedt hulp en steun bij het ontwikkelen van de gewenste gedragsvaardigheden</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft opbouwende commentaar en geeft suggesties om te verbeteren</li> <li>• Evalueert de evolutie van de mensen die hij begeleidt</li> <li>• Spreekt zijn waardering uit en geeft regelmatig erkenning voor hun bijdragen</li> <li>• Begeleidt de medewerkers zodat ze zo maximaal mogelijk zelfstandig kunnen werken</li> <li>• Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in</li> <li>• Wijst medewerkers op hun planning of afspraken</li> <li>• Formuleert opleidingsnoden en zorgt voor de nodige middelen</li> <li>• Wil anderen opleiden en/of ontwikkelen</li> <li>• Is in staat om eigen advies en coachingstijl aan te passen aan het ontwikkelingsniveau en de eigenheid van collega's</li> <li>• Voert regelmatig (coaching)gesprekken met collega's</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: besteedt aandacht aan de lange termijnontplooiing van collega's</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet waar de sterke kanten van de medewerkers zijn en durft daarop te vertrouwen</li> <li>• Kan bepalen welke kwalificaties, welk talent, welke competenties noodzakelijk zijn</li> <li>• Definieert duidelijke criteria ten aanzien waarvan de voortgang en de kwaliteit van het proces zal beoordeeld worden</li> <li>• Fungeert als voorbeeld voor het opnemen van de verantwoordelijkheid voor het leren binnen de organisatie</li> <li>• Is in staat om diverse rollen als instructeur, mentor, supervisor en coach op te nemen</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Biedt de nodige ondersteuning aan collega's bij hun loopbaanontwikkeling</li><li>• Volgt de gemaakte ontwikkelingsafspraken mee op</li></ul>
--	--



## 1.5. Cluster 5 - Persoonsgebonden gedrag

<b>FLEXIBILITEIT</b>	
De mogelijkheid om zich snel aan te passen en om effectief te werken in diverse situaties en met diverse personen of groepen. Kan verschillende taken combineren. Kan problemen of plotse veranderingen in de omgeving, taken, verantwoordelijkheden of mensen opvangen door zich aan te passen.	
Cluster: <u>persoonsgebonden gedrag</u>	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: past planning, aanpak of gedrag aan als de concrete situatie dat vereist</i> Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhoogt het werktempo indien nodig</li> <li>• Is bereid taken te doen die niet tot het normale pakket behoren</li> <li>• Past zich aan en werkt effectief in diverse situaties, met diverse personen</li> <li>• Speelt in op plotse gebeurtenissen</li> <li>• Beheerst ook de taken van collega's en springt in indien nodig</li> <li>• Past de planning effectief aan bij onverwachte gebeurtenissen, bij tijdsdruk, dringende vragen of behoeften</li> <li>• Getuigt van een flexibele aanpak ten aanzien van burgers en interne klanten</li> <li>• Is bereid uurrooster uitzonderlijk aan te passen indien omstandigheden dit vragen</li> <li>• Is bereid in te springen op een andere locatie indien omstandigheden dit vragen</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: bekijkt de werkwijze kritisch en past deze aan indien nodig</i> Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is bereid tijdelijk extra verantwoordelijkheden op te nemen</li> <li>• Verandert planning in functie van nieuwe prioriteiten</li> <li>• Evalueert kritisch en frequent eigen werkwijze</li> <li>• Stuur aanpak tijdig bij</li> <li>• Komt met een nieuwe aanpak naar voren indien de vooropgestelde aanpak minder efficiënt blijkt te zijn</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: blijft soepel en doelgericht functioneren bij onbekende, nieuwe situaties</i> Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijft efficiënt functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan veranderingen</li> <li>• Kan zich heel snel inwerken in een nieuwe materie/ nieuwe taak</li> <li>• Anticipeert op onvoorziene omstandigheden; schat de mogelijke hindernissen vooraf in</li> <li>• Ontwikkelt meerdere strategieën; bekijkt verschillende mogelijkheden om het doel te bereiken</li> </ul>



## KWALITEIT EN NAUWGEZETHEID

Bereidt een taak nauwkeurig voor, voert ze uit, werkt ze af, volgt ze op en stuurt ze bij waar nodig.

Cluster: persoonsgebonden gedrag

### **1** *Gradatie 1: werkt ordelijk en zorgvuldig*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Voert de gemaakte afspraken en de opgelegde taken uit
- Verzorgt een taak tot in de kleinste details
- Levert verzorgd werk af
- Onderhoudt en draagt zorg voor de materialen en gereedschappen volgens de voorschriften
- Houdt de eigen werkruimte net en opgeruimd
- Kent de geldende kwaliteitsnormen en past deze toe
- Blijft geconcentreerd bij routinematige taken
- Houdt documenten die samen tot één dossier behoren op een overzichtelijke wijze bijeen
- Zorgt ervoor dat dossiers op een afgesproken plaats liggen
- Meldt defecten aan materialen of gereedschappen onmiddellijk

### **2** *Gradatie 2: levert correct en kwalitatief werk af*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Controleert het eigen werk op fouten en onnauwkeurigheden
- Streeft naar duidelijke afspraken en taakomschrijvingen
- Neemt acties om orde, structuur, kwaliteit te behouden
- Levert onder druk kwaliteitsvol werk af
- Levert overzichtelijke berekeningen en/of gegevens af zodat nazicht mogelijk is
- Zoekt naar mogelijkheden om de nauwkeurigheid van het werk te verbeteren
- Combineert kwantiteit met kwaliteit

### **3** *Gradatie 3: bouwt kwaliteit in in eigen processen en/of die van het team*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Controleert of laat het werk van anderen controleren op fouten en onnauwkeurigheden
- Kent de geldende kwaliteitsnormen en werkt aan processen en systemen om de kwaliteit van data en informatie te optimaliseren
- Stuurt resultaten bij die niet aan de vereiste normen voldoen
- Werkt aan processen en systemen om de kwaliteit van data en info te optimaliseren
- Houdt klantbevragingen met het oog op het verbeteren van kwaliteit
- Zorgt voor een leereffect bij de medewerkers bij het aanbrengen van een verbetering



## VERANDERINGSBEREIDHEID

Stelt zich open voor (organisatie)verandering en zoekt actief nieuwe denkkaders op. Verbeter het eigen functioneren en de werking van het team voortdurend door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen.

Cluster: persoonsgebonden gedrag

### *Gradatie 1: staat open voor verandering*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Toont zich leer- en aanpassingsbereid met betrekking tot de eigen functie en situatie
- 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
- Neemt deel aan veranderingsprocessen
- Geeft aan waar zich problemen in de taak voordoen en denkt mee na over oplossingen

### *Gradatie 2: stelt bestaande procedures spontaan in vraag en ziet nieuwe mogelijkheden*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van het team
- Werkt zich in, in nieuwe elementen die relevant zijn voor de eigen taak
- Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot de eigen functie (via vorming, vakliteratuur,...)
- Durft bestaande situaties kritisch te bekijken en in vraag te stellen

### *Gradatie 3: stimuleert zelf actief verandering met het oog op verbetering van de werking van het team of organisatie*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Anticipeert via structurele maatregelen om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden en stimuleert het voortdurend verbeteren bij anderen
- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn kennis te verruimen
- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren
- Zoekt constant naar verbeteringen die de eigen functie overstijgen
- Leert collega's alert zijn voor toekomstige uitdagingen en de impact ervan op de eigen werking
- Verkiest verbetering boven het bestendigen van de bestaande situatie
- Creëert een positief klimaat voor vernieuwing en verandering



## LEERBEREIDHEID

Wenst steeds meer informatie te bekomen met als doel bij te leren en mee te groeien met de veranderingen.

Cluster: persoonsgebonden gedrag

<b>1</b>	<i>Gradatie 1: toont zich leerbereid met betrekking tot de eigen functie</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kan nieuwe informatie en ideeën in zich opnemen en effectief toepassen</li><li>• Wenst meer te weten over de dingen, over mensen en zaken en zoekt informatie</li><li>• Is nieuwsgierig en informeert zich</li><li>• Toont interesse in nieuwe technieken en ontwikkelingen op de werkvloer</li><li>• Staat open voor feedback (positief en negatief) over het eigen functioneren</li><li>• Vraagt om uitleg en verduidelijking aan de rechtstreeks leidinggevende, collega's, klant, burger</li></ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: neemt actie om zich te ontwikkelen binnen de eigen functie</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Doet actieve inspanningen om meer informatie te kunnen bekomen om optimaal de opdracht te vervullen</li><li>• Vraagt naar feedback over de eigen prestaties en trekt hieruit conclusies</li><li>• Zoekt actief naar leerkansen en mogelijkheden om kennis en vaardigheden te verbeteren en te ontwikkelen</li><li>• Graaft naar exacte informatie, feiten en cijfers</li><li>• Volgt voorgestelde ontwikkelingstrajecten</li></ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: leert over de grenzen van de eigen functie heen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Heeft inzicht in eigen sterktes en zwaktes en onderneemt op basis hiervan acties om eigen kennis, vaardigheden en competenties te vergroten of te verbeteren en zodoende beter te presteren.</li><li>• Benut informatie afkomstig van andere vakgebieden</li><li>• Zoekt bijkomende uitdagingen die buiten eigen expertisedomein liggen</li><li>• Heeft belangstelling voor aanverwante onderwerpen om eigen kennis te verruimen</li><li>• Werkt actief aan de uitbouw van de eigen loopbaan</li></ul>



<b>STRESSBESTENDIGHEID</b>	
Blijft kalm en kan efficiënt functioneren onder druk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenwerking.	
Cluster: <u>persoonsgebonden gedrag</u>	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: blijft kalm en rustig bij gekende, terugkerende piekmomenten</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijft kalm onder druk</li> <li>• Blijft effectief functioneren ook bij onzekerheden of wijzigende omstandigheden</li> <li>• Reageert rustig bij tegenstand of negatieve feedback</li> <li>• Beheerst zijn emoties</li> <li>• Laat zich niet meeslepen in een discussie</li> <li>• Geeft tijdig aan wanneer hij ondersteuning nodig heeft</li> <li>• Blijft gestructureerd werken wanneer verschillende partijen gelijktijdig een beroep doen op zijn dienstverlening</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: blijft kalm en rustig handelen in onverwachte situaties, bij tegenslag, kritiek of verhoogde werkdruk</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan aan de verleiding weerstaan tot negatieve acties</li> <li>• Kan emoties onder controle houden in stresssituaties, bij tegenstand of vijandige reacties</li> <li>• Blijft doorzetten in geval van tegenslagen en teleurstellingen</li> <li>• Reageert rustig bij tegenstand, persoonlijke verwijten of negatieve feedback</li> <li>• Blijft effectief handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend is</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: blijft kalm en rustig handelen in complexe of crisissituaties</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijft constructief en resultaatgericht in crisissituaties</li> <li>• Handhaaft zich in complexe situaties en situaties met onzekerheden en onbekenden</li> <li>• Begeleidt collega's op een rustige manier doorheen een complexe situatie of een crisismoment</li> <li>• Durft onder verhoogde druk noodzakelijke beslissingen nemen</li> </ul>





<b>ZELFSTANDIG GEDRAG</b>	
Kan zelfstandig een taak tot een goed einde te brengen.	
Cluster: <u>persoonsgebonden gedrag</u>	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: vertoont zelfstandig gedrag in eigen werkomstandigheden</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet in grote lijnen hoe een taak zelfstandig aan te pakken</li> <li>• Vertrouwt in de eigen mogelijkheden om een taak tot goed einde te brengen</li> <li>• Falen, fouten worden op een constructieve wijze aangepakt</li> <li>• Neemt eigen verantwoordelijkheid op, ook ingeval men iets verkeerd doet</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: straalt zelfvertrouwen uit naar anderen en stimuleert zelfstandig gedrag</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leert uit fouten, analyseert eigen prestaties om te komen tot verbetering</li> <li>• Stelt zich zelfzeker en onafhankelijk op, bvb bij het innemen van een standpunt in een dossier</li> <li>• Straalt professionaliteit uit door zijn stellingname en daadkracht</li> <li>• Ondersteunt anderen om op een zelfstandige manier te werk te gaan</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: inspireert anderen door eigen gedrag en kan technieken om zelfstandig te werken aanleren</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan voldoende zelfzeker nieuwe, uitdagende situaties zelfstandig aanpakken</li> <li>• Kan zelfstandig tot beslissingen komen, ook in moeilijke situaties</li> <li>• Blijft zelfvertrouwen uitstralen en kan zelfstandig blijven handelen, ook bij kritische interpellaties</li> <li>• Behoudt een zelfzekere indruk, ook bij moeilijke vragen</li> <li>• Inspireert anderen om zelfstandig te werken en geeft hierover concrete tips en opleiding</li> </ul>



## 1.6. Cluster 6 - Probleemoplossend gedrag

<b>BESLUITVAARDIGHEID</b>	
Beslissingen durven nemen door actie te ondernemen of een oordeel te geven over een bepaalde kwestie.	
Cluster: <u>probleemoplossend gedrag</u>	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: neemt beslissingen met een beperkt risico op basis van de beschikbare informatie</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet wanneer en tot waar hij zelf kan beslissen en wanneer hij beter zijn rechtstreeks leidinggevende contacteert</li> <li>• Durft een standpunt in te nemen, zal dit verdedigen en zal zich hieraan houden</li> <li>• Onderneemt acties wanneer de situatie gemakkelijk en eenduidig in te schatten is</li> <li>• Steunt zijn beslissingen op grondige voorafgaandelijke probleemanalyse</li> <li>• Handhaaft genomen beslissingen, ook bij weerstand en tegendruk</li> <li>• Stelt beslissingen en/of acties niet onnodig uit</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: neemt beslissingen met een in te schatten risico</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt zelfstandig operationele beslissingen die een beperkt en overzienbaar gevolg hebben</li> <li>• Zorgt dat hij over voldoende informatie beschikt om een situatie inschatten en de juiste acties te ondernemen</li> <li>• Stelt de beste optie voor na afweging van alle relevante aspecten</li> <li>• Neemt beslissingen in situaties waarin het risico duidelijk in te schatten is</li> <li>• Betrekt anderen in het beslissingsproces</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: neemt beslissingen met een duidelijk risico</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderneemt acties in gevallen waarin de situatie niet gemakkelijk in te schatten is</li> <li>• Kan in moeilijke situaties de diverse opties afwegen om dan een juiste beslissing te nemen</li> <li>• Neemt cruciale beslissingen die invloed kunnen hebben op lange termijn</li> <li>• Neemt zonodig 'onpopulaire' beslissingen</li> <li>• Neemt beslissingen die een aanzienlijk risico inhouden, ondanks weerstand en tegendruk van anderen</li> <li>• Neemt de eindverantwoordelijkheid voor de genomen beslissing</li> </ul>

<b>CREATIVITEIT</b>	
Formuleert originele en vernieuwende oplossingen en voorstellen.	
Cluster: <u>probleemoplossend gedrag</u>	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: gaat origineel en creatief om bij gewijzigde situaties in de eigen werkomgeving</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziet hoe hij nieuwe werkmiddelen of machines optimaal kan gebruiken in zijn werksituatie</li> <li>• Stelt bestaande zaken op een kritische wijze in vraag</li> <li>• Kijkt over de grenzen van het eigen domein of entiteit</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: is zelfstandig, proactief en neemt initiatief bij veranderingen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durft te breken met tradities</li> <li>• Komt met nieuwe ideeën en oplossingen voor de dag</li> <li>• Stelt alternatieven voor wanneer hij met weerstanden of problemen geconfronteerd wordt</li> <li>• Bekijkt een probleem vanuit diverse oogpunten en komt van daaruit tot nieuwe oplossingen en ideeën</li> <li>• Brengt vele ideeën in bij het brainstormen</li> <li>• Stelt bestaande zaken ter discussie en stelt alternatieven voor</li> <li>• Is creatief in het presenteren van een idee of boodschap</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: stuurt aan op alternatieve acties en projecten</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komt met weinig voor de hand liggende, originele oplossingen en voorstellen</li> <li>• Stelt bestaande situaties voortdurend in vraag, met het oog op vernieuwing en verbetering</li> <li>• Ziet nieuwe toepassingsmogelijkheden voor bestaande instrumenten</li> <li>• Stimuleert vernieuwing bij de anderen</li> </ul>



<b>INITIATIEF</b>	
Stelt of onderneemt uit eigen beweging acties en ziet opportuniteiten.	
Cluster: <u>probleemoplossend gedrag</u>	
<b>1</b>	<i>Gradatie 1: neemt acties en verantwoordelijkheid op binnen eigen takendomein</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doet meer dan verwacht wordt in de job</li> <li>• Signaleert problemen</li> <li>• Gaat uit zichzelf achter informatie aan</li> <li>• Ziet werk liggen en gaat over tot actie</li> <li>• Kan problemen die zich voordoen, zelf oplossen</li> <li>• Speelt spontaan in op kansen die zich aandienen</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Gradatie 2: neemt het initiatief om structurele problemen op te lossen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuleert gerichte voorstellen om bestaande situatie te verbeteren</li> <li>• Heeft oog voor zaken waar zijn leidinggevende(n) niet aan gedacht hebben; doet het nodige om in functie ervan te werken</li> <li>• Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken</li> <li>• Geeft verbeteringen aan voor de dagelijkse werking</li> <li>• Komt uit eigen beweging met ideeën en oplossingen</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Gradatie 3: neemt initiatieven die aantonen dat hij anticipeert op gebeurtenissen</i>
	Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt op eigen initiatief actie om problemen op te lossen</li> <li>• Speelt spontaan in op aangeboden kansen</li> <li>• Neemt initiatief om vernieuwing aan te brengen</li> <li>• Introduceert nieuwe werkmethoden</li> <li>• Anticipeert op diverse situaties</li> <li>• Neemt gericht acties om het tijdsgebrek en investeringen te optimaliseren</li> </ul>



## KLANTGERICHTHEID

Helpt anderen. Richt zijn aandacht op het kennen van en beantwoorden aan de noden van interne en externe klanten. Neemt klachten en problemen ernstig en zoekt naar oplossingen die de verwachtingen overtreffen.

Cluster: probleemoplossend gedrag

**1** *Gradatie 1: reageert vriendelijk, passend en correct op vragen van interne klanten of burgers*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Reageert vriendelijk en correct op vragen van interne en externe klanten
- Blijft beleefd bij klachten
- Wil anderen helpen en dienen
- Toont begrip voor de interne en externe klanten, is vriendelijk en voorkomend
- Houdt in acties en beslissingen rekening met de behoeften en vragen van de klant
- Neemt klachten en problemen ernstig en zoekt naar concrete oplossingen
- Toont onmiddellijke luisterbereidheid en is aanspreekbaar
- Heeft een verzorgd voorkomen en een aangepaste gedragsstijl
- Past zijn kleding en voorkomen aan naargelang de gedragscode of de gedragsregels die in die situatie van toepassing zijn
- Reageert binnen aanvaardbare tijd
- Stelt zich steeds beschikbaar op voor interne klanten of burgers (zich voorstellen, terugbellen, terugmailen,...)
- Geeft steeds een duidelijk antwoord aan de klant

**2** *Gradatie 2: onderzoekt actief wensen en noden van klanten en stemt eigen dienstverlening erop af*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen
- Onderzoekt gericht de wensen en behoeften van klanten
- Vraagt feedback en zorgt voor follow up naar de klant
- Kan proactief informatie verstrekken
- Beperkt zich niet tot de directe vraag, maar geeft bijkomende relevante informatie (alternatieven voorstellen, anticiperen)
- Gaat expliciet na of de interne klant of burger tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening
- Aanvaardt verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten, schuift klachten niet af op anderen.



<b>3</b>	<i>Gradatie 3: onderneemt structurele acties om beter aan behoeften en verwachtingen van klanten te beantwoorden</i>
	<p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zoekt uit eigen beweging mogelijkheden om dienstverlening te verbeteren</li><li>• Stimuleert zijn medewerkers om de klantgerichtheid voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren</li><li>• Verankert een klantgerichte benadering structureel in de organisatievorm</li><li>• Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen</li><li>• Legt meetbare doelstellingen vast op het vlak van klantgerichtheid en klanttevredenheid</li></ul>

## 1.7. Cluster 7 – Waardegebonden gedrag

<b>LOYAUTEIT</b>	
Voelt zich verbonden met, komt op voor en verdedigt de organisatiebelangen bij anderen. Hierbij wordt het gedrag afgestemd op de noden, prioriteiten en objectieven van de organisatie.	
Cluster: waardegebonden gedrag	
<b>1</b>	<p><i>Gradatie 1: is loyaal ten opzichte van en identificeert zich met de organisatie</i></p> <p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is steeds bereid en gemotiveerd om zich in te zetten voor de organisatie</li> <li>• Toont bereidheid om collega's te helpen doelen te bereiken</li> <li>• Zal in gesprekken binnen en buiten de organisatie de belangen van de organisatie op een positieve wijze verdedigen</li> <li>• Staat achter beslissingen die voor het team nuttig zijn, zelfs als die minder populair zijn</li> <li>• Toont interesse voor de hele organisatie</li> <li>• Reageert correct en loyaal wanneer buitenstaanders kritiek uiten op de organisatie</li> <li>• Draagt een positief imago uit van de organisatie</li> <li>• Drukt zich uit in termen van 'wij' en 'ons' en niet in termen van 'de organisatie of 'zij'</li> </ul>
	<p><i>Gradatie 2: werkt actief mee aan het bereiken van de doelstelling van de organisatie</i></p> <p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecteert de afspraken, procedures en waarden binnen de organisatie</li> <li>• Handelt met het oog op het bereiken van de organisatiedoelen</li> <li>• Toont bereidheid om collega's te helpen doelen te bereiken</li> <li>• Heeft oog voor de kosten en het materiaal van de organisatie</li> <li>• Schat bij eigen acties en beslissingen de ruimere gevolgen daarvan voor de organisatie in</li> <li>• Stemt eigen gedrag en activiteiten af op noden en objectieven van de organisatie</li> <li>• Zoekt actief naar opportuniteiten om belangen van de organisatie beter te dienen</li> </ul>
<b>3</b>	<p><i>Gradatie 3: bewaakt en verdedigt de belangen en opdrachten van de organisatie</i></p> <p>Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigen professionele interesses zijn ondergeschikt aan de organisatienoden</li> <li>• Begrijpt waar samenwerking nodig is om tot lange termijnresultaten te komen</li> <li>• Zoekt pro actief en continu naar manieren om de organisatiebelangen te dienen</li> <li>• Verschuilt zich niet achter hogere managementniveaus of andere entiteiten</li> <li>• Verdedigt het standpunt of beslissingen van zijn hiërarchie in gesprekken met anderen</li> </ul>



## INTEGRITEIT

Handelen vanuit de codes van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen, zoals betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie.

Cluster: waardegebonden gedrag

**1** *Gradatie 1: handelt correct en respecteert de regels*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Handelt correct en respectvol ten aanzien van zijn/haar omgeving en van de bestaande regels en afspraken
- Doet wat hij zegt, komt beloften en afspraken na
- Kan het onderscheid maken tussen vertrouwelijke en niet vertrouwelijke informatie
- Zal informatie van burgers en collega's vertrouwelijk behandelen
- Leeft de deontologische code van de organisatie na
- Respecteert de afgesproken werktijden
- Behandelt vertrouwelijke informatie op een correcte manier
- Respecteert de werkmiddelen van de organisatie

**2** *Gradatie 2: waakt over de naleving van afspraken, regels en ethiek en stuurt bij waar nodig*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Zal vertrouwelijke randinformatie - zoals uitspraken tijdens vergaderingen - vertrouwelijk behandelen
- Brengt sociale en ethische normen in de praktijk
- Neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu-politiek toe)
- Spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met de afspraken
- Kan zelf inschatten of informatie al dan niet verder kan of mag verspreid worden
- Blijft integer handelen in situaties van grote externe druk van anderen
- Wijst anderen op hun verantwoordelijkheid op het gebied van normen, regels en afspraken

**3** *Gradatie 3: handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Creëert de randvoorwaarden van een deontologische code en brengt deze ook in de praktijk
- Zorgt dat iedereen in het team op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag en brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake
- Handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat





- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld</li><li>• Tracht steeds de juiste context weer te geven waarbinnen informatie moet geplaatst worden</li><li>• Hanteert een correcte en integere houding op het gebied van basisregels, sociale en ethische normen, ook in situaties van grote externe druk</li><li>• Heeft een duidelijke visie op het thema normen en waarden</li></ul> |
|--|--|



## **DIVERSITEIT**

Staat op een professionele en respectvolle manier open voor en kan omgaan met de diversiteit van de interne en externe klanten (diversiteit = alle verschillen en overeenkomsten op het vlak van leeftijd, geslacht, culturele achtergrond, etnische origine, opleidingsniveau, seksuele voorkeur ...)

Cluster: waardegebonden gedrag

### *Gradatie 1: Gaat in zijn eigen gedrag om met diversiteit*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Heeft in zijn adviezen, beslissingen en handelingen, oog voor diversiteit
- Aanvaardt de diversiteit bij de interne/externe klanten als een feit zonder hieraan waardeoordelen te verbinden
- Gaat constructief om met verschillen
- Behandelt klanten en collega's met respect ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie
- Onthoudt zich van elke vorm van afwijzend, vernederend, discriminerend, racistisch gedrag

### *Gradatie 2: zet anderen aan om in hun gedrag correct om te gaan met diversiteit*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Stelt voorbeeldgedrag: zet respectvolle houding om in daden
- Zet anderen er actief toe aan om respectvol om te gaan met anderen (klanten en collega's), ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie

### *Gradatie 3: zoekt zelf actief naar oplossingen om diversiteit binnen het team en - ruimer - binnen de organisatie als basiswaarde te gebruiken*

Dit omvat bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Zoekt naar oplossingen die een antwoord bieden op de uitdagingen die samenwerking in diversiteit met zich meebrengen

