

## FEDERALE OVERHEIDSDIENST BINNENLANDSE ZAKEN

[C – 2016/00680]

## 8 OKTOBER 2016. — Ministeriële omzendbrief betreffende de evaluatie van de operationele personeelsleden van de hulpverleningszones

Aan de voorzitters van de hulpverleningszones en prezones

Mijnheer, Mevrouw, de Voorzitter van de hulpverleningszones,

Deze omzendbrief is bestemd voor de hulpverleningszones, zoals bedoeld in artikel 14 van de wet van 15 mei 2007 betreffende de civiele veiligheid (verder genoemd: de wet van 15 mei 2007) en voor de Brusselse Hoofdstedelijke Dienst voor Brandbestrijding en Dringende Medische Hulp. Voor de toepassing van deze omzendbrief vallen onder operationele personeelsleden van de hulpverleningszone, de beroepsbrandweerlieden en de vrijwillige brandweerlieden, evenals de vrijwillige en beroepsambulanciers die geen brandweerpersoneel zijn.

Deze omzendbrief beoogt niet :

- de evaluatie van de brandweerstagiairs, die geregeld wordt in de artikelen 44 tot en met 50, 61 tot en met 66, 76 tot en met 83 en 98 tot en met 105 van het koninklijk besluit van 19 april 2014 tot bepaling van het administratief statuut van het operationeel personeel van de hulpverleningszones (verder genoemd: KB van 19 april 2014);
- de evaluatie van de ambulancierstagiairs, die geregeld wordt in de artikelen 17 tot en met 23 en 34 tot en met 39 van het koninklijk besluit van 23 augustus 2014 betreffende het administratief statuut van het ambulancepersoneel van de hulpverleningszones dat geen brandweerman is (verder genoemd: KB van 23 augustus 2014);
- de evaluatie van de zonecommandant, die geregeld wordt in de artikelen 115 en 116 van de wet van 15 mei 2007 en in de artikelen 8 tot en met 12 van het koninklijk besluit van 26 maart 2014 tot vaststelling van het functieprofiel van de commandant van een hulpverleningszone en van de nadere bepalingen voor zijn selectie en zijn evaluatie.

In de syllabus EVAL wordt nadere toelichting gegeven over de stages en de evaluaties van de stagiairs.

## 1. Inleiding

Op 1 januari 2015 (of ten laatste 1 januari 2016) zijn de gemeentelijk georganiseerde brandweerdiensten definitief overgegaan naar een nieuwe structuur: de hulpverleningszone. Gelijktijdig met deze bestuurlijke transformatie en dito consequenties traden eveneens verschillende koninklijke besluiten in werking die het statuut van de operationele leden van de hulpverleningszones vormgeven.

Het KB van 19 april 2014 bevat onder andere een aantal bepalingen met betrekking tot de evaluatie en het evaluatiedossier.

Gezien de evaluatie een essentieel onderdeel vormt van de loopbaan van elk operationeel lid van de hulpverleningszones, acht ik het opportuun om enkele richtlijnen mee te geven die de zone kan hanteren als regel van goede praktijk.

In afwachting van de inwerkingtreding van de nieuwe manier van evalueren zullen de personeelsleden die de evaluaties zullen uitvoeren, hiervoor de nodige opleiding volgen. De zones dienen hun personeel grondig te informeren over de manier waarop de nieuwe evaluatiemethodiek werkt en zal toegepast worden in de zone. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de modellen en teksten die door het KCCE ter beschikking worden gesteld.

De nodige informatie over de evaluatie wordt best ook opgenomen in het onthaalbeleid van de zone, als onderdeel van het welzijnsbeleid.

## 2. Wettelijke basis

Het KB van 19 april 2014 bepaalt in art. 154 dat de evaluatie moet gebeuren op basis van een individueel evaluatiedossier, dat uit verschillende documenten bestaat :

- De functiebeschrijving, zoals bepaald in het ministerieel besluit van 8 oktober 2016 tot vaststelling van de functiebeschrijvingen van het operationeel personeel van de hulpverleningszones
- Het verslag van het functiesprek
- De documenten betreffende de vaststellingen en de gunstige of ongunstige beoordelingen
- Het verslag van het evaluatiegesprek, zoals vastgelegd in de bijlage 4 van het KB van 19 april 2014.

Deze documenten kunnen digitaal worden beheerd, mits de zone de nodige garanties inzake elektronisch handtekenen kan bieden.

## SERVICE PUBLIC FEDERAL INTERIEUR

[C – 2016/00680]

## 8 OCTOBRE 2016. — Circulaire ministérielle relative à l'évaluation des membres opérationnels des zones de secours

Aux présidents des zones de secours et des prézones

Madame, Monsieur la/le Président(e) des zones de secours,

La présente circulaire est destinée aux zones de secours telles que prévues à l'article 14 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile (ci-après dénommée la loi du 15 mai 2007) et au Service d'incendie et d'aide médicale urgente de la Région de Bruxelles-Capitale. Pour l'application de la présente circulaire, font partie des membres opérationnels de la zone de secours les pompiers professionnels, les pompiers volontaires ainsi que les ambulanciers volontaires et professionnels non-pompiers.

La présente circulaire ne concerne pas :

- l'évaluation des pompiers stagiaires, régie par les articles 44 à 50, 61 à 66, 76 à 83 et 98 à 105 de l'arrêté royal du 19 avril 2014 relatif au statut administratif du personnel opérationnel des zones de secours (ci-après dénommé AR du 19 avril 2014);
- l'évaluation des ambulanciers stagiaires, régie par les articles 17 à 23, et 34 à 39 de l'arrêté royal du 23 août 2014 relatif au statut administratif du personnel ambulancier non-pompier des zones de secours (ci-après dénommé AR du 23 août 2014);
- l'évaluation du commandant de zone, régie par les articles 115 et 116 de la loi du 15 mai 2007 et les articles 8 à 12 de l'arrêté royal du 26 mars 2014 fixant le profil de fonction du commandant d'une zone de secours et les modalités de sa sélection et de son évaluation.

De plus amples explications au sujet des stages et des évaluations des stagiaires sont fournies dans le syllabus EVAL.

## 1. Introduction

Le 1<sup>er</sup> janvier 2015 (ou au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2016), les services communaux d'incendie sont passés définitivement à une nouvelle structure : la zone de secours. Parallèlement à cette transformation administrative et à ses conséquences, différents arrêtés royaux donnant forme au statut des membres opérationnels des zones de secours sont également entrés en vigueur.

L'AR du 19 avril 2014 contient notamment des dispositions relatives à l'évaluation et au dossier d'évaluation.

Etant donné que l'évaluation représente une partie essentielle de la carrière de chaque membre opérationnel des zones de secours, j'estime opportun de donner quelques directives pouvant être utilisées par la zone comme règles de bonne pratique.

En attendant l'entrée en vigueur de la nouvelle manière d'évaluer, les membres du personnel qui assureront les évaluations suivront la formation nécessaire à cet effet. Les zones sont tenues d'informer en détail leur personnel de la manière dont la nouvelle méthodologie d'évaluation fonctionne et sera appliquée dans la zone. Pour ce faire, les modèles et textes mis à disposition par le KCCE peuvent être utilisés.

Les informations nécessaires relatives à l'évaluation sont de préférence également reprises dans la politique d'accueil, comme partie de la politique du bien-être.

## 2. Base légale

L'article 154 de l'AR du 19 avril 2014 prévoit que l'évaluation s'effectue sur la base d'un dossier d'évaluation individuel, qui se compose de différents documents :

- La description de fonction, telle que fixée dans l'arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction du personnel opérationnel des zones de secours
- Le rapport de l'entretien de fonction
- Les documents portant sur les constatations et appréciations favorables ou défavorables
- Le rapport de l'entretien d'évaluation tel que fixé dans l'annexe 4 de l'AR du 19 avril 2014.

Ces documents peuvent être gérés numériquement, à condition que la zone puisse offrir les garanties nécessaires en matière de signature électronique.

De functiebeschrijvingen vormen dus het startpunt van de evaluatieprocedure, het evaluatiegesprek het eindpunt. Aansluitend op het evaluatiegesprek van de cyclus n, wordt het functiegesprek met daarin de planning voor de cyclus n+1 gevoerd. Daartussen liggen nog andere belangrijke momenten, met name functioneringsgesprek(ken).

Deze omzendbrief heeft als doel de evaluatiecyclus te verduidelijken en geeft tegelijkertijd modellen voor de verslagen van de functie- en functioneringsgesprekken. Het is immers belangrijk voor zowel de geëvalueerde als de evaluator om voor dit belangrijke proces over de nodige kennis en tools te beschikken, zodat alles als een samenhangend geheel kan worden gehanteerd.

### 3. De evaluatiecyclus

Volgens art. 152 van het KB van 19 april 2014 heeft de evaluatie 'tot doel de communicatie tussen de geëvalueerde en de evaluator te stimuleren, de ontwikkeling van de competenties van het personeelslid te bevorderen en de doelstellingen van de dienst te bereiken'.

Dit constructief en waarderend proces verloopt in de volgende stappen :

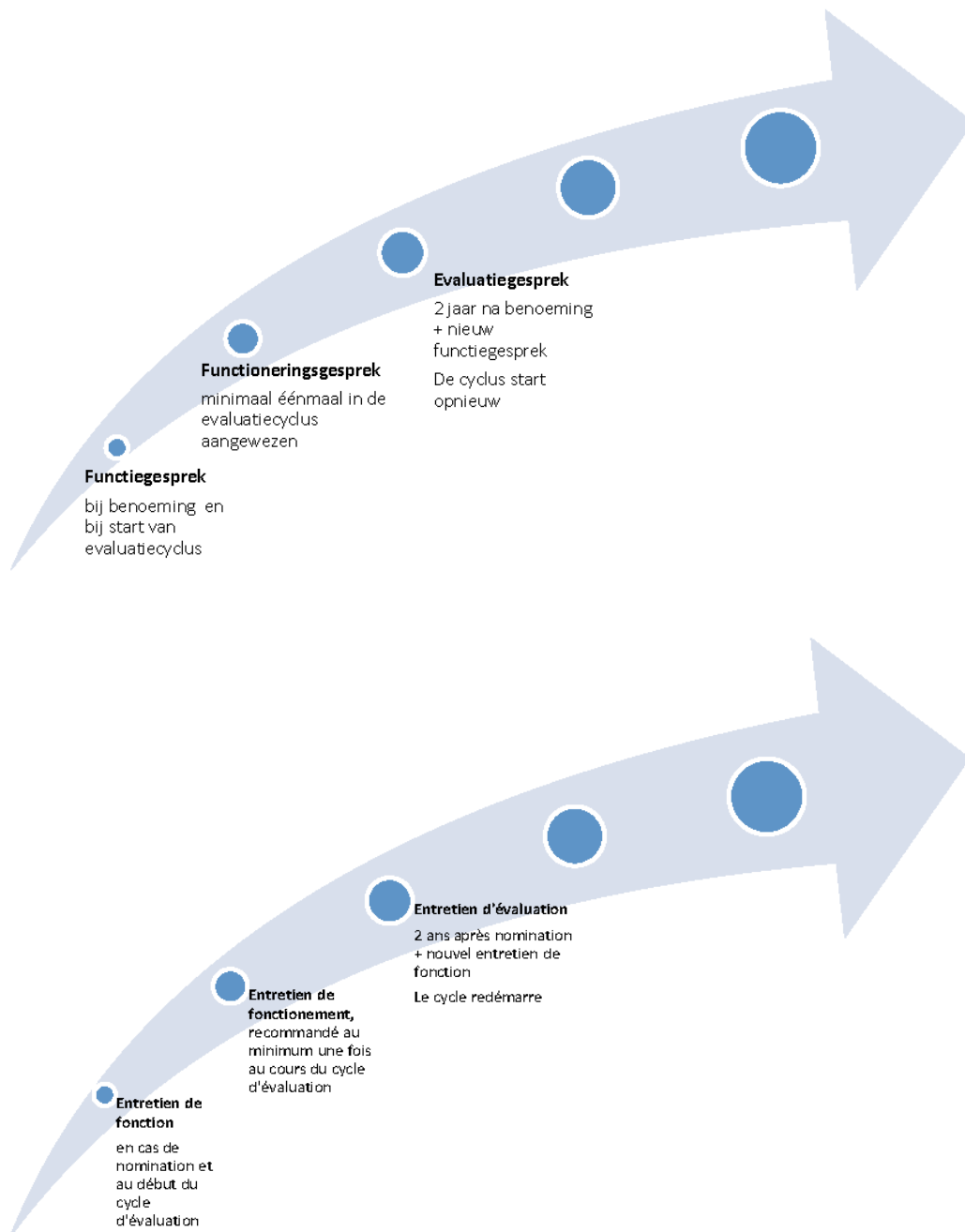
Les descriptions de fonction constituent donc le point de départ de la procédure d'évaluation, l'entretien d'évaluation représentant quant à lui le point final. L'entretien de fonction avec le planning du cycle n+1 a lieu dans le prolongement de l'entretien d'évaluation du cycle n. Entre les deux, il y a encore d'autres moments importants, à savoir l'(es) entretien(s) de fonctionnement.

La présente circulaire entend clarifier le cycle d'évaluation, tout en proposant des modèles pour les rapports des entretiens de fonction et de fonctionnement. Il importe, en effet, tant pour l'évalué que pour l'évaluateur, de disposer des connaissances et des outils nécessaires pour ce processus important, de sorte que l'ensemble puisse être manipulé comme un tout cohérent.

### 3. Le cycle 'l'évaluation

En vertu de l'article 152 de l'AR du 19 avril 2014, 'l'évaluation a pour but de stimuler la communication entre l'évalué et l'évaluateur, de promouvoir le développement des compétences du membre du personnel et d'atteindre les objectifs du service.'

Ce processus constructif et valorisant se déroule selon les étapes suivantes :



### 3.1. Het functiegesprek

In het begin van elke evaluatieperiode vindt een functiegesprek plaats tussen het personeelslid en de functionele meerdere (art. 157-158 van het KB van 19 april 2014). De functionele meerdere heeft rechtstreeks gezag over een of meer personeelsleden en staat onder de verantwoordelijkheid van een hiërarchische meerdere. Hij moet in de praktijk kunnen oordelen over het functioneren van een personeelslid. In dit gesprek worden de doelstellingen besproken en de elementen waarop de medewerker zal worden geëvalueerd. De basis hiervoor zijn de functiebeschrijving(en), zoals ze opgenomen zijn in het ministerieel besluit van 8 oktober 2016. De functionele meerdere kan in de functiebeschrijvingen concretiseren welke van de taken het personeelslid concreet zal dienen uit te voeren en welke normen zullen gelden inzake de vaktechnische competenties.

Het functiegesprek omvat ook een planningsgesprek. Er kunnen dus concrete doelstellingen worden afgesproken, die gekoppeld zijn aan de competenties van de functies. B.v. een functionele meerdere kan in het kader van de competentie "Loyaliteit" met zijn personeelsleden afspraken maken over kostenbesparend werken, of specifieke aandacht schenken aan diversiteit in het kader van de relationele competenties. Tevens bevat het functiegesprek een persoonlijk ontwikkelingsplan, waarin een planning van de voortgezette opleidingen kan worden opgenomen.

Het functiegesprek gaat over alle functies die de medewerker opneemt. Dit gesprek zorgt voor duidelijkheid in de verwachtingen van de medewerker, de evaluator en de organisatie. Er dient rekening te worden gehouden met het aantal functies dat een personeelslid opneemt. Afhankelijk van het personeelsplan en de organisatie van de zone kan dit aantal hoger of lager liggen. Als een personeelslid veel functies heeft, moet de functionele meerdere bij de formulering van de doelstellingen rekening houden met die polyvalentie en met het aantal arbeidsuren dat men besteedt per functie. Ten opzichte van iemand die maar 1 of 2 functies combineert, kan de lat wat lager liggen bij iemand die veel functies moet vervullen, aangezien hij minder tijd zal hebben om voor elk ervan te oefenen.

Van dit gesprek maakt de functionele meerdere binnen de veertien kalenderdagen na het gesprek een verslag. De medewerker kan hierbij opmerkingen toevoegen en tekent 'voor ontvangst'.<sup>(1)</sup>

Een model van dit verslag is aan deze omzendbrief toegevoegd in bijlage 1.

### 3.2. Het functioneringsgesprek

Art. 160 van het KB van 19 april 2014 stelt dat er op vraag van de geëvalueerde of de evaluator, in de loop van de evaluatieperiode een functioneringsgesprek kan plaats vinden tussen de geëvalueerde en de evaluator. Aangezien dit gesprek een coachings- en groeimoment is voor het personeelslid, wordt het sterk aanbevolen om in elke evaluatiecyclus een functioneringsgesprek in te plannen. Tegelijk laat dit gesprek toe aan de functionele meerdere een 'vinger aan de pols' te houden. Dit gesprek kan dus een meerwaarde zijn voor de medewerker.

In dit gesprek kan gesproken worden over onder andere het functioneren van het personeelslid, eventuele problemen hierbij, belemmeringen in het bereiken van de doelstellingen, zijn/haar ontwikkeling en loopbaan.

Twee weken vooraf is het aangewezen dat een agenda uitgewisseld wordt tussen de functionele meerdere en het personeelslid.

Het doel van dit gesprek is het functioneren van het personeelslid te verbeteren. De functionele meerdere en het personeelslid zijn hierbij evenwaardige gesprekspartners. Het personeelslid is dan ook het meest aan het woord.

Dit functioneringsgesprek neemt halfweg de evaluatieperiode plaats. Van het gesprek wordt een verslag gemaakt waarin eventueel gewijzigde doelstellingen en gemaakte afspraken worden opgenomen. Het personeelslid tekent 'voor ontvangst'.<sup>(2)</sup>

Een model van dit verslag is aan deze omzendbrief toegevoegd in bijlage 2.

In de marge van zowel het functioneringsgesprek als het evaluatiegesprek kan er ook aandacht gegeven worden aan bepaalde talenten die het personeelslid bezit. Dit zijn talenten die niet noodzakelijk bij het functiegesprek aan bod komen, en toch eveneens voor de organisatie een toegevoegde waarde kunnen betekenen.

De functionele meerdere en de medewerker kunnen in de loop van de evaluatieperiode meerdere vaststellingen en beoordelingen toevoegen aan het evaluatiedossier. Dit punctueel functioneringsgesprek kan op elk moment, en na bepaalde gebeurtenissen plaatsvinden. Deze gebeurtenissen kunnen zowel positief als negatief zijn.

De beoordelingen en vaststellingen kunnen enkel toegevoegd worden aan het evaluatiedossier indien deze zijn besproken tussen de functionele meerdere en de medewerker. Het personeelslid tekent hier dan 'voor ontvangst'.<sup>(3)</sup>

### 3.1. L'entretien de fonction

Au début de chaque période d'évaluation, un entretien de fonction a lieu entre le membre du personnel et le supérieur fonctionnel (art. 157-158 de l'AR du 19 avril 2014). Le supérieur fonctionnel assure l'autorité directe sur une ou plusieurs personnes et est lui-même sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique. Dans la pratique il doit pouvoir juger du fonctionnement d'un membre du personnel. Lors de cet entretien, les objectifs et les éléments sur lesquels le collaborateur sera évalué sont examinés. La base est composée de la/des description(s) de fonction, telles qu'elles sont reprises dans l'arrêté ministériel du 8 octobre 2016. Le supérieur fonctionnel peut concrétiser, dans les descriptions de fonction, les tâches que le membre du personnel devra assumer concrètement et les normes qui s'appliqueront en matière de compétences techniques.

L'entretien de fonction comporte également un entretien de planification. Des objectifs concrets, liés aux compétences des fonctions, peuvent dès lors être convenus. Par exemple, un supérieur fonctionnel peut, dans le cadre de la compétence « Loyauté », convenir avec ses membres du personnel de manières de travailler permettant de réduire les coûts, ou accorder une attention particulière à la diversité dans le cadre des compétences relationnelles. Par ailleurs, l'entretien de fonction comporte un plan de développement qui peut inclure un planning des formations continues.

L'entretien de fonction concerne toutes les fonctions assumées par le collaborateur. Cet entretien précise les attentes du collaborateur, de l'évaluateur et de l'organisation. Il y a lieu de tenir compte du nombre de fonctions assurées par le membre du personnel. En fonction du plan du personnel et de l'organisation de la zone, ce nombre peut être plus ou moins important. Si le membre du personnel assume de nombreuses fonctions, le supérieur fonctionnel doit, lors de la formulation des objectifs, tenir compte de cette polyvalence et du nombre d'heures de travail que l'on consacre par fonction. Par apposition à quelqu'un qui ne combine qu'une ou deux fonctions, il est possible d'avoir un niveau d'exigence inférieur pour une personne qui doit assumer de nombreuses fonctions étant donné qu'elle disposera de moins de temps pour exercer chacune.

Le supérieur fonctionnel établit un rapport relatif à cet entretien dans les quinze jours calendrier de l'entretien. Le collaborateur peut ajouter ses remarques et signe 'pour réception'.<sup>(1)</sup>

Un modèle de ce rapport est joint à l'annexe 1 à la présente circulaire.

### 3.2. L'entretien de fonctionnement

L'article 160 de l'AR du 19 avril 2014 prévoit qu'à la demande de l'évalué ou de l'évaluateur, un entretien de fonctionnement entre l'évalué et l'évaluateur peut avoir lieu au cours de la période d'évaluation. Etant donné que cet entretien est considéré comme un moment de coaching et de développement pour le membre du personnel, il est fortement recommandé de planifier un entretien de fonctionnement pour chaque cycle d'évaluation. Cet entretien permet également au supérieur fonctionnel d'assurer un suivi minutieux de la situation. Cet entretien peut donc constituer une valeur ajoutée pour le collaborateur.

Au cours de cet entretien, il peut notamment être question du fonctionnement du membre du personnel, des problèmes éventuels, des entraves pour atteindre ses objectifs, de son développement et de sa carrière.

Deux semaines au préalable, le chef fonctionnel et le membre du personnel devraient échanger un ordre du jour.

Le but de cet entretien est d'améliorer le fonctionnement du membre du personnel. A cet égard, le chef fonctionnel et le membre du personnel sont des interlocuteurs équivalents. Le membre du personnel a donc le plus souvent la parole.

Cet entretien de fonctionnement a lieu à mi-parcours de la période d'évaluation. Un rapport de cet entretien est élaboré et reprend les objectifs éventuellement modifiés ainsi que les accords conclus. Le membre du personnel signe ensuite 'pour réception'.<sup>(2)</sup>

Un modèle de ce rapport est joint en annexe 2 de la présente circulaire.

En marge de l'entretien de fonctionnement et de l'entretien d'évaluation, de l'attention peut également être réservée aux talents du membre du personnel, qui ne sont pas nécessairement abordés au cours de l'entretien de fonction, mais qui peuvent malgré tout représenter une valeur ajoutée pour l'organisation.

Au cours de la période d'évaluation, le chef fonctionnel et le collaborateur peuvent ajouter plusieurs constatations et évaluations au dossier d'évaluation. Cet entretien de fonctionnement ponctuel peut avoir lieu à tout moment et après certains événements. Ces événements peuvent être aussi bien positifs que négatifs.

Les évaluations et les constatations ne peuvent être jointes au dossier d'évaluation que si elles ont été examinées par le chef fonctionnel et le collaborateur. Le membre du personnel signe alors 'pour réception'.<sup>(3)</sup>

### 3.3. Het evaluatiegesprek

In dit gesprek wordt de evaluatie van het personeelslid gerealiseerd door de functionele meerdere. De evaluatie gebeurt op basis van een individueel evaluatiedossier, met hierin de volgende documenten :

- \* De functiebeschrijving;
- \* Het verslag van het functiegesprek (zie 3.1.);
- \* De documenten betreffende vaststellingen en gunstige of ongunstige beoordelingen (zie 3.4.).

Dit kan aangevuld worden door de volgende documenten :

- \* Het verslag van een eventueel functioneringsgesprek (zie 3.2.);
- \* Het verslag van het vorige evaluatiegesprek.

Het model voor het verslag van het evaluatiegesprek is vastgelegd in bijlage 4 van het KB van 19 april 2014.

In het verslag worden 11 evaluatiepunten besproken.

Voor het invullen van de eerste 9 evaluatiepunten (Loyaliteit, Plichtsgevoel, Integriteit, Persoonsgebonden, Relationale, Taakgericht, Management, Kwaliteit en veiligheid, Instructie en didactische vaardigheden) dient rekening gehouden te worden met het competentiewoordenboek en de competentiematrix.

In het competentiewoordenboek, toegevoegd in de bijlage 3, worden per gedragscompetentie telkens 3 niveaus geformuleerd.

In de competentiematrix, toegevoegd in de bijlage 4, wordt per functie bepaald welk niveau van competenties van toepassing is.

De zones dienen een zonaal beleid te ontwikkelen rond de vaktechnische competenties : fysieke paraatheid, accreditatie voor het dragen van adembescherming, permanente/voortgezette opleiding, ... (evaluatiepunt 10), zodat er een maatstaf bestaat waaraan de competenties kunnen worden afgemeten en zodat de personeelsleden de mogelijkheden hebben om hun competenties te ontwikkelen en te onderhouden. Als dit niet het geval is, kunnen de personeelsleden hierop niet geëvalueerd worden en dient "niet van toepassing" te worden ingevuld. De beschikbaarheid (evaluatiepunt 11) dient te worden geëvalueerd in functie van de regels die zijn vastgelegd in het huishoudelijk reglement ter zake.<sup>(4)</sup> Dit kan bestaan uit zowel een bepaald percentage van beschikbaarheid als de mate waarin men effectief opkomt in geval van een oproep wanneer men zich beschikbaar heeft gesteld.

Wanneer er op evaluatiepunt 10 of 11 een negatieve score wordt gehaald, dan kan de conclusie van de hele evaluatie enkel 'te verbeteren' of 'onvoldoende' zijn.

Er dient te worden opgemerkt dat bij de evaluatie van een beroepspersoneelslid van het basis- of middenkader bij punt 11 "niet van toepassing" moet worden ingevuld. Bij evaluatiepunt 10 kan eveneens "niet van toepassing" worden ingevuld, b.v. wanneer het personeelslid tewerkgesteld is in een administratieve functie of wanneer het een ambulancier niet-brandweerman betreft. In ieder geval kunnen specifieke vaktechnische competenties worden toegevoegd in de categorie "andere".

Net als in het functiegesprek, moet ook bij het evaluatiegesprek rekening worden gehouden met het aantal functies dat een personeelslid opneemt. Bij de evaluatie van een personeelslid met veel functies moet rekening worden gehouden met die polyvalentie.

In geval van langdurige afwezigheid (b.v. ziekte, loopbaanonderbreking, ...) is het mogelijk dat bepaalde punten niet kunnen geëvalueerd worden. Dit kan onder het rooster zo gemotiveerd worden. In het rooster dient dan "niet van toepassing" te worden ingevuld. Indien de totaliteit van de afwezigheidsperiodes meer dan de helft van de minimale evaluatiecyclus bedraagt, moet de functionele meerdere vaststellen dat het onmogelijk is om een evaluatie te doen. Een personeelslid met een vermelding 'voldoende', 'goed' of 'zeer goed' is in dit geval na een afwezigheid van minstens 9 maanden, een personeelslid met een vermelding 'te verbeteren' of 'onvoldoende' is in dit geval na minstens 4,5 maanden afwezigheid. Het personeelslid behoudt het resultaat van zijn vorige evaluatie. Er is dus geen vermelding voor de voormelde afwezigheidsperiode. Binnen de maand na de afwezigheid dient een nieuw functiegesprek te worden georganiseerd om een nieuwe evaluatiecyclus op te starten.

De conclusie van de evaluatie is de toekenning van de vermelding 'zeer goed', 'goed', 'voldoende', 'te verbeteren' of 'onvoldoende' waarbij een motivering van deze vermelding noodzakelijk is.

Bij een 'voldoende', 'goed' of 'zeer goed' vindt het evaluatiegesprek om de twee jaar (minimaal na 18 maanden en maximaal na 24 maanden) plaats. Als het evaluatieresultaat 'te verbeteren' of 'onvoldoende' is, dan vindt het na één jaar (minimaal na 9 maanden en maximaal na 12 maanden) opnieuw plaats. Bij een vermelding 'onvoldoende' wordt beter een actieplan opgenomen in het verslag. Ook hier wordt aangeraden om tussen twee evaluaties een functioneringsgesprek in te plannen.

Het verslag wordt binnen de 14 kalenderdagen naar het personeelslid gestuurd. Het personeelslid tekent hier dan 'voor ontvangst'.<sup>(5)</sup>

### 3.3. L'entretien d'évaluation

Au cours de cet entretien, l'évaluation du membre du personnel est réalisée par le chef. L'évaluation se base sur un dossier d'évaluation individuel, reprenant les documents suivants :

- \* La description de fonction
- \* Le rapport de l'entretien de fonction (voir 3.1)
- \* Les documents relatifs aux constatations et évaluations favorables ou défavorables (voir 3.4.)

Il peut être complété par les documents suivants :

- \* Le rapport d'un éventuel entretien de fonctionnement (voir 3.2)
- \* Le rapport de l'entretien d'évaluation précédent

Le modèle du rapport de l'entretien d'évaluation est fixé par l'annexe 4 de l'AR du 19 avril 2014.

Onze points d'évaluation sont examinés dans ce rapport.

Pour compléter les 9 premiers points d'évaluation (loyauté, sens du devoir, intégrité, compétences personnelles, relationnelles, orientées vers les tâches, management, qualité et sécurité, instructions et pédagogie), il y a lieu de tenir compte du dictionnaire des compétences et de la matrice des compétences.

Dans le dictionnaire des compétences, joint à l'annexe 3, trois niveaux sont systématiquement formulés par compétence comportementale.

La matrice des compétences, jointe à l'annexe 4, précise le niveau de compétence applicable par fonction.

Les zones doivent développer une politique zonale relative aux compétences techniques : aptitude physique, accréditation pour le port de la protection respiratoire, formation permanente/continue, etc (point d'évaluation 10), afin d'instaurer un critère par rapport auquel les compétences peuvent être évaluées et permettre aux membres du personnel de développer/entretenir leurs compétences. Si tel n'est pas le cas, les membres du personnel ne peuvent pas être évalués en la matière et la mention « pas d'application » doit être complétée. La disponibilité (point d'évaluation 11) doit être évaluée en fonction des règles fixées dans le règlement d'ordre intérieur.<sup>(4)</sup> Il peut s'agir tant d'un certain pourcentage de disponibilité que de la mesure dans laquelle la personne qui s'est déclarée disponible se présente effectivement en cas d'appel.

Si le membre du personnel obtient un score négatif au point d'évaluation 10 ou 11, la conclusion de l'ensemble de l'évaluation ne peut être que 'à améliorer' ou 'insatisfaisant'.

Il y a lieu de souligner que lors de l'évaluation d'un membre du personnel professionnel du cadre de base ou moyen, il faut noter "pas d'application" au point 11. Tel est également le cas au point d'évaluation 10, par exemple lorsqu'un membre du personnel est affecté à une fonction administrative ou lorsqu'il s'agit d'un ambulancier non-pompier. Dans tous les cas, des compétences techniques spécifiques peuvent être ajoutées à la catégorie "autres".

À l'instar de l'entretien de fonction, lors de l'entretien d'évaluation, il y a lieu de tenir également compte du nombre de fonctions assumées par le membre du personnel. Lors de l'évaluation d'un membre du personnel assumant de nombreuses fonctions, il convient de tenir compte de cette polyvalence.

En cas d'absence de longue durée (maladie, interruption de carrière, par exemple), il est possible que certains points ne puissent pas être évalués. Cela peut être motivé ainsi dans l'espace prévu au bas de la grille d'évaluation. Dans cette grille, il y aura alors lieu de compléter « pas d'application ». Si la totalité des périodes d'absences excède la moitié de la durée du cycle d'évaluation minimal, le supérieur fonctionnel doit constater qu'il est impossible de faire l'évaluation. Un membre du personnel disposant d'une mention 'satisfaisant', 'bien' ou 'très bien' est dans ce cas après une absence d'au moins 9 mois; un membre du personnel disposant d'une mention 'à améliorer' ou 'insatisfaisant' est dans ce cas après une absence d'au moins 4,5 mois. Le membre du personnel conserve le résultat de son évaluation précédente. Il n'y a donc pas de mention pour la période d'absence précitée. Dans le mois après l'absence, il faut organiser un nouvel entretien de fonction pour commencer un nouveau cycle d'évaluation.

La conclusion de l'évaluation est l'attribution de la mention 'très bien', 'bien', 'satisfaisant', 'à améliorer' ou 'insatisfaisant', étant donné qu'une motivation de cette mention est indispensable.

En cas de mention 'satisfaisant', 'bien' ou 'très bien' l'entretien d'évaluation a lieu tous les deux ans (minimum après 18 mois et maximum après 24 mois). Si le résultat de l'évaluation est 'à améliorer' ou 'insatisfaisant', l'entretien a une nouvelle fois lieu après un an (minimum après 9 mois et maximum après 12 mois). En cas de mention 'insatisfaisant', il est préférable d'intégrer un plan d'action dans le rapport. Ici aussi, il est conseillé de planifier un entretien de fonctionnement entre deux évaluations.

Le rapport est envoyé dans les quinze jours calendrier au membre du personnel, qui signe alors 'pour réception'.<sup>(5)</sup>



Tegen de conclusie van de evaluatie kan het personeelslid binnen een termijn van 10 werkdagen vanaf de betekening van het evaluatieverslag in beroep gaan. Deze beroepsprocedure is beschreven in Titel 3 van Boek 7 van het KB van 19 april 2014 (artikelen 165 tot 168).

### 3.4. De evaluatoren

De evaluator in deze cyclus is de functionele meerdere. Het is aangewezen dat het als volgt is :

- \* Voor de evaluatie van een lid van het basiskader (brandweerman en korporaal) : een personeelslid met minimaal de graad van sergeant
- \* Voor de evaluatie van een sergeant : een personeelslid met minimaal de graad van adjudant
- \* Voor de evaluatie van een adjudant : een personeelslid met minimaal de graad van luitenant
- \* Voor de evaluatie van een luitenant : een personeelslid met minimaal de graad van kapitein
- \* Voor de evaluatie van een kapitein : een personeelslid met minimaal de graad van majoor
- \* Voor de evaluatie van een majoor of kolonel : de zonecommandant
- \* Voor de zonecommandant : het college, op basis van het advies van de evaluatiecommissie zoals bedoeld in de art. 115 en 116 van de wet van 15 mei 2007 en in het voormeld koninklijk besluit van 26 maart 2014
- \* Voor de hulpverlener-ambulancier (niet-brandweerman) : een personeelslid met de graad coördinator hulpverlener-ambulancier die de functie uitoefent of bij ontstentenis hiervan de zonecommandant of zijn afgevaardigde.
- \* Voor de coördinator hulpverlener-ambulancier (niet-brandweerman) : de zonecommandant of zijn afgevaardigde.

Voor het gehele traject binnen de zone wordt een procesbewaker aangesteld. Dit kan ingevuld worden door een operationeel personeelslid met minimaal de graad van kapitein, maar kan eveneens ingevuld worden door een verantwoordelijke van de dienst Human resources van de hulpverleningszone. Deze procesbewaker kan ondersteuning bieden bij het invullen van de documenten inzake evaluatie, het bijhouden van de evaluatiedossiers, de timing van de verschillende gesprekken, ... en kan zo zorgen voor uniformiteit en controle van het proces.

De evaluator en de procesbewaker genieten vooraf de opleiding voor het voeren van de verschillende gesprekken binnen de evaluatiecyclus. De gebruikte methodes en technieken worden hier ingeoefend. Een opvolgingsopleiding (in het kader van de voortgezette opleiding) nadien is zeer wenselijk, om namelijk een gemeenschappelijk 'normgevoel' te ontwikkelen.

De opleidingen voor de evaluator zijn voorzien in de basisopleidingen "brevet MO1" en "brevet OFF2", maar kunnen ook als modulecertificaat gevolgd worden in het kader van voortgezette opleiding. Op het niveau van brandweerman wordt in de basisopleiding (brevet BO1) voorzien in informatie over de evaluatiecyclus. Voor de personeelsleden die momenteel in dienst zijn, dienen informatiesessies georganiseerd te worden door de zone.

### 3.5. De invoering van het evaluatieproces

Dit evaluatieproces kan in fasen ingevoerd worden. Het is de bedoeling dat de eerste evaluatiecyclus, die begint met het eerste functiegesprek, uiterlijk drie jaar na de datum van de overdracht naar de zone begint. Dat wil zeggen dat het eerste functiegesprek met ieder personeelslid moet hebben plaatsgevonden voor 1 januari 2018 voor de zones die in werking getreden zijn op 1 januari 2015.

Tot aan het eerste functiegesprek blijven de evaluatieregels die van toepassing zijn op het personeel van de brandweerdiensten van toepassing op de personeelsleden van de zone voor wie de laatste evaluatie voor de datum van de overdracht naar de zone niet minstens voldoende was.

De zoneraad bepaalt de startdatum van de eerste evaluatieperiode binnen de reglementaire beperkingen van art. 318 van het KB van 19 april 2014 en art. 56 van het KB van 23 augustus 2014.

Le membre du personnel peut introduire un recours contre de la conclusion de l'évaluation dans un délai de 10 jours ouvrables à partir de la notification du rapport d'évaluation. Cette procédure de recours est décrite au Titre 3 du Livre 7 de l'AR du 19 avril 2014 (articles 165 à 168).

### 3.4. Les évaluateurs

Au cours de ce cycle, l'évaluateur est le chef fonctionnel. Il est recommandé qu'il soit :

- \* Pour l'évaluation d'un membre du cadre de base (sapeur-pompier et caporal) : un membre du personnel revêtu au minimum du grade de sergent
- \* Pour l'évaluation d'un membre d'un sergent : un membre du personnel revêtu au minimum du grade d'adjudant
- \* Pour l'évaluation d'un adjudant : un membre du personnel revêtu au minimum du grade de lieutenant
- \* Pour l'évaluation d'un lieutenant : un membre du personnel revêtu au minimum du grade de capitaine
- \* Pour l'évaluation d'un capitaine : un membre du personnel revêtu au minimum du grade de major
- \* Pour l'évaluation d'un major ou colonel : le commandant de zone
- \* Pour le commandant de zone : le collège, sur base de l'avis de la commission d'évaluation telle que prévue aux articles 115 - 116 de la loi du 15 mai 2007 et à l'arrêté royal précité du 26 mars 2014
- \* Pour le secouriste-ambulancier (non-pompier) : un membre du personnel revêtu du grade de coordinateur secouriste-ambulancier et qui exerce la fonction ou, à défaut, le commandant de zone ou son délégué
- \* Pour le coordinateur secouriste-ambulancier (non-pompier) : le commandant de zone ou son délégué

Un gardien du processus est nommé pour l'ensemble du projet dans la zone. Cette fonction peut être assurée par un membre du personnel professionnel revêtu au minimum du grade de capitaine, mais peut également être assurée par un responsable du service Ressources humaines de la zone de secours. Ce gardien du processus peut aider à compléter les documents relatifs à l'évaluation, à tenir à jour les dossiers d'évaluation, le timing des différents entretiens, etc. et veiller ainsi à l'uniformité et au contrôle du processus.

Au préalable, l'évaluateur et le gardien du processus suivront la formation leur permettant de mener les différents entretiens du cycle d'évaluation et de s'exercer aux méthodes et techniques utilisées. Une formation de suivi (dans le cadre de la formation continue) est également très souhaitable, notamment pour développer un 'sentiment de norme' commun.

Les formations pour les évaluateurs sont prévues dans les formations de base « brevet MO1 » et « brevet OFF2 », mais peuvent être également suivies en qualité de certificat de module dans le cadre de la formation continue. Au niveau du sapeur-pompier, une information concernant le cycle d'évaluation est prévue dans la formation de base (brevet BO1). Pour les membres du personnel qui sont actuellement en service, des sessions d'information doivent être organisées par la zone.

### 3.5. L'introduction du processus d'évaluation

Ce processus d'évaluation peut être introduit par phases. Il s'agit de faire débiter le premier cycle d'évaluation qui commence par le premier entretien de fonction, au plus tard trois ans après le transfert à la zone. En d'autres termes, le premier entretien de fonction avec chaque membre du personnel doit avoir lieu, avant le 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour les zones qui sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Jusqu'au premier entretien de fonction, les règles d'évaluation applicables au personnel des services d'incendie restent d'application aux membres du personnel de la zone pour lesquels la dernière évaluation avant la date du transfert à la zone n'était pas au moins satisfaisante.

Le conseil de zone fixe la date de début de la première période d'évaluation, dans les limites des restrictions réglementaires de l'article 318 de l'AR du 19 avril 2014 et de l'article 56 de l'AR du 23 août 2014.

Een mogelijke tijdslijn :

Chronologie possible :

Jaar 1, eerste kwartaal	Funcatiegesprek	eerste cyclus	1 <sup>re</sup> année – premier trimestre	Entretien de fonction	premier cycle
Jaar 1, vanaf tweede kwartaal	Functioneringsgesprek		1 <sup>re</sup> année – à partir du deuxième trimestre	Entretien de fonctionnement	
Jaar 2, laatste kwartaal	Evaluatiegesprek		2 <sup>e</sup> année, dernier trimestre	Entretien d'évaluation	
Jaar 2, laatste kwartaal	Funcatiegesprek	tweede cyclus	2 <sup>e</sup> année, dernier trimestre	Entretien de fonction	deuxième cycle
Jaar 3, laatste kwartaal	Functioneringsgesprek		3 <sup>e</sup> année, dernier trimestre	Entretien de fonctionnement	
Jaar 4, laatste kwartaal	Evaluatiegesprek		4 <sup>e</sup> année, dernier trimestre	Entretien d'évaluation	

Met de meeste hoogachting,

J. JAMBON,  
Minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken

\_\_\_\_\_  
Nota's

- 1 Indien het personeelslid weigert te tekenen, zelfs "voor ontvangst" (dit is dus niet "voor akkoord"), is het aangewezen dat dit verslag per aangetekend schrijven bezorgd wordt aan het personeelslid. Het "tekenen voor ontvangst" betekent geenszins dat er later geen beroepsmogelijkheid meer is.
- 2 Idem
- 3 Idem
- 4 Zie ook : Ministeriele omzendbrief van 22 april 2014 betreffende de organisatie van de beschikbaarheid van de vrijwilligers van de openbare brandweerdiensten.
- 5 Idem.

\_\_\_\_\_  
Veuillez agréer, Madame la Présidente, Monsieur le Président des zones de secours, l'assurance de ma considération la plus distinguée.

J. JAMBON,  
Ministre de la Sécurité et de l'Intérieur

\_\_\_\_\_  
Notes

- 1 Si le membre du personnel refuse de signer, même "pour réception" (donc pas "pour accord"), il est préférable que ce document soit envoyé au membre du personnel par lettre recommandée. Le fait de "signer pour réception" ne signifie en aucun cas qu'il n'y aura pas de possibilité de recours plus tard.
- 2 Idem.
- 3 Idem
- 4 Voir aussi: Circulaire ministérielle du 22 avril 2014 relative à l'organisation de la disponibilité des volontaires des services publics d'incendie.
- 5 Idem.

## BIJLAGE 1

VERSLAG FUNCTIEGESPREK

DATUM GESPREK:	NAAM VAN DE FUNCTIONELE MEERDERE (FM): .....	HANDTEKENING FM:
	NAAM VAN HET PERSONEELSLID (PL): .....	HANDTEKENING PL 'voor ontvangst':
FUNCTIE(S) VAN HET PERSONEELSLID: <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>		
<b>Besproken items</b>	<b>Opmerkingen / concrete doelstellingen</b>	<b>Aangever opmerking (FM en/of PL)</b>
1. Functiebeschrijving		
2. Competentieprofiel		
3. Beschikbaarheid voor de vrijwilligers en de beroepsofficieren		
4. Persoonlijk ontwikkelingsplan (rekening houden met de opleidingen gevolgd in de voorafgaande		

periode, welke opleiding nog te volgen?)		

<i>Wederzijdse resultaat-gerichte afspraken.</i>	<i>Wie doet wat?</i>	<i>Tegen wanneer?</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		



## ANNEXE 1

**RAPPORT DE L'ENTRETIEN DE FONCTION**

DATE DE L'ENTRETIEN:	NOM DU SUPERIEUR FONCTIONNEL (SF): .....	SIGNATURE SF:
	NOM DU MEMBRE DU PERSONNEL (MP): .....	SIGNATURE MP 'pour réception'
FONCTION(S) DU MEMBRE DU PERSONNEL: <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>		
<b><i>Eléments discutés</i></b>	<b><i>Remarques / objectifs concrets</i></b>	<b><i>Auteur (SF et/ou MP)</i></b>
1. Description de fonction		
2. Profil de compétences		
3. Disponibilités pour les volontaires et les officiers professionnels		
4. Plan de développement personnel (tenir compte des formations suivies durant la		

précédente période, quelle formation est-elle encore à suivre ?)		

<b><i>Accords réciproques axés sur le résultat.</i></b>	<b><i>Qui fait quoi?</i></b>	<b><i>Délais?</i></b>
<b>1.</b>		
<b>2.</b>		
<b>3.</b>		
<b>4.</b>		
<b>5.</b>		
<b>6.</b>		
<b>7.</b>		

## BIJLAGE 2

<b><u>VERSLAG FUNCTIONERINGSGESPREK</u></b>		
DATUM GESPREK:	NAAM VAN DE FUNCTIONELE MEERDERE (FM): ..... NAAM VAN HET PERSONEELSLID (PL): .....	HANDTEKENING FM:  HANDTEKENING PL 'voor ontvangst':
	FUNCTIE(S) VAN HET PERSONEELSLID: • ..... • ..... • ..... • .....	
<i>Specifieke gesprekspunten</i>	<i>Gesprekspunt FM</i>	<i>Gesprekspunt PL</i>
• .....		
• .....		
• .....		
• .....		
<i>Besproken items</i>	<i>Opmerkingen / concrete doelstellingen</i>	<i>Aangever opmerking (FM en/of PL)</i>
1. De kerncompetenties (wat zijn sterke competenties, wat kan beter, welke factoren belemmeren?)		
2. De functiespecifieke gedragscompetenties (wat zijn sterke competenties, wat kan beter, welke factoren belemmeren?)		

3. De technische competenties (wat zijn sterke competenties, wat kan beter, welke factoren belemmeren?)		
4. Persoonlijk ontwikkelingsplan (rekening houden met de opleidingen gevolgd in de voorafgaande periode, welke opleiding nog te volgen?)		
5.		
6.		
7.		
8.		
<b>Wederzijdse resultaat- gerichte afspraken.</b>	<b>Wie doet wat?</b>	<b>Tegen wanneer?</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		

## ANNEXE 2

**RAPPORT DE L'ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT**

DATE DE L'ENTRETIEN:	NOM DU SUPERIEUR FONCTIONNEL (SF): .....	SIGNATURE SF:
	NOM DU MEMBRE DU PERSONNEL (MP): .....	SIGNATURE MP 'pour réception'
	FONCTION(S) DU MEMBRE DU PERSONNEL: <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	
<b><i>Éléments spécifiques de l'entretien</i></b>	<b><i>Points du SF</i></b>	<b><i>Points du MP</i></b>
• .....		
• .....		
• .....		
• .....		
<b><i>Éléments discutés</i></b>	<b><i>Remarques / objectifs concrets</i></b>	<b><i>Auteur (SF et/ou MP)</i></b>
1. Les compétences-clés (quels sont les points forts, qu'est-ce qui peut être amélioré, quels sont les obstacles?)		
2. Les compétences d'attitude, spécifiques à la fonction (quels sont les points forts, qu'est-ce qui peut être amélioré, quels sont les obstacles?)		

3. Les compétences techniques (quels sont les points forts, qu'est-ce qui peut être amélioré, quels sont les obstacles?)		
4. Plan de développement personnel (tenir compte des formations suivies durant la précédente période, quelle formation est-elle encore à suivre ?)		
5.		
6.		
7.		
8.		
<b>Accords réciproques axés sur le résultat.</b>	<b>Qui fait quoi?</b>	<b>Délai?</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		



**ANNEXE 3 DICTIONNAIRE DES COMPETENCES**

<p>1. <b>Loyauté</b> 2. <b>Sens du devoir</b> 3. <b>Intégrité</b></p> <p>4. <b>Compétences personnelles</b> (résistance au stress, capacités d'apprentissage et de réflexion, flexibilité)</p> <p>5. <b>Compétences relationnelles</b> (empathie, communication, collaboration)</p> <p>6. <b>Compétences orientées vers les tâches</b> (innovation, orientation vers les résultats, dynamisme, soin, commandement)</p> <p>7. <b>Management</b> (planification, organisation et coordination, analyse, résolution de problèmes, évaluation, indépendance)</p> <p>8. <b>Conscience de la qualité et de la sécurité</b></p> <p>9. <b>Instructions et pédagogie</b></p>	Compétences clés
---	------------------

## Compétence clé

### Loyauté

**Synonymes** : Honnêteté, fidélité, confiance et loyauté (surtout envers l'organisation).

**Description** : Travailler de manière disciplinée, conformément aux attentes de l'organisation de la zone en appuyant et exécutant les décisions prises.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agit selon les accords.</li> <li>- Travaille de manière régulière.</li> <li>- Travaille de manière disciplinée.</li> <li>- Réagit correctement et loyalement lorsque des personnes externes formulent des critiques.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agit conformément aux attentes de l'organisation.</li> <li>- Incite les collègues à en faire de même.</li> <li>- Veille à la sécurité, aux coûts, à la qualité, etc.</li> <li>- Evalue les conséquences plus étendues de ses actions pour le service et l'organisation.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aligne son comportement sur les valeurs et principes de la zone, également dans des situations complexes.</li> <li>- Explique le processus décisionnel.</li> <li>- S'exprime par « nous » au lieu de « ils »/ « elle » lorsqu'elle cite son organisation.</li> <li>- Assume ses responsabilités pour l'exécution de la mission et des objectifs de l'organisation.</li> <li>- Soutient les décisions favorables pour l'organisation, même si leur effet à court terme est moins positif.</li> </ul>

#### Conseils de développement :

- Pour cette compétence, la motivation constitue le point principal.
- Il n'est pas difficile en soi de faire preuve de loyauté envers son organisation. Il s'agit surtout d'être disposé à s'aligner sur les attentes de celle-ci.

#### Convictions utiles :

- J'accorde une grande importance aux normes et aux valeurs.
- L'organisation et l'intérêt général priment toujours.
- Je respecte toujours les accords passés, même s'ils ne sont pas directement dans mon propre intérêt.
- Je me mobilise entièrement pour l'objectif commun.

#### Convictions parasites :

- Ma contribution n'apporte strictement rien.
- Les autres n'attendent pas ma contribution.
- Qui trop se hâte reste en chemin.
- Pourquoi me mobiliserais-je ?
- Il y a tellement de facteurs d'influence externes.
- Les expériences du passé n'apportent aucune garantie pour le futur.

## Compétence clé

### Sens du devoir

**Synonymes** : mobilisation, persévérance, envie de travailler, assiduité, implication, sens des responsabilités.

**Description** : Etre disposé à se mobiliser. Se sentir impliqué dans la progression.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est disposé à se mobiliser.</li> <li>- Est disposé à consentir des efforts supplémentaires.</li> <li>- Persévère en cas de difficultés.</li> <li>- N'abandonne pas.</li> <li>- Traite également des tâches non quotidiennes selon les normes de qualité.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est toujours occupé.</li> <li>- Encourage également les collègues par rapport à cette compétence.</li> <li>- Voit le travail et le cherche.</li> <li>- Va au-delà de ce qui a été demandé, de sa propre initiative.</li> <li>- Apporte un support complet, même si cela entraîne une résistance.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait preuve d'enthousiasme face à la situation.</li> <li>- Met du « cœur à l'ouvrage ».</li> <li>- Est un exemple pour autrui.</li> <li>- Se mobilise entièrement pour la réalisation d'un objectif commun, même dans des situations complexes.</li> </ul>

#### Conseils de développement :

- Sait que les actions entreprises ne seront pas toutes une réussite. Les erreurs sont normales et ne sont pas graves. Elles nous permettent d'apprendre beaucoup et nous renforcent en tant que personnes. L'expérience est donc le meilleur professeur.
- Pour vous y aider, vous pouvez chercher un coach/mentor qui fait preuve d'une grande implication personnelle et qui peut se projeter avec vous, et vous donner des astuces pour surmonter vos blocages.
- Il peut également être utile de formuler vous-même des objectifs clairs et de les partager avec les autres. Analysez/vérifiez si vous faites des choses qui vous conviennent et qui vous donnent de l'énergie.
- Vous devez réaliser toutefois que les choses ennuyantes font aussi partie du travail, et qu'elles sont inévitables. Il peut cependant être utile de les faire d'abord ou de les diviser, et de vous féliciter une fois que vous les avez réalisées.

#### Convictions utiles :

- Vous n'avez pas besoin de l'approbation d'autrui.
- Vous ne devez pas toujours vous demander comment vous serez récompensé de vos efforts.
- L'implication se récompense elle-même.
- La persévérance vient à bout de tout.
- Franchir des obstacles vous renforce.

#### Convictions parasites :

- Ma contribution n'apporte strictement rien.
- Les autres n'attendent pas ma contribution.
- Qui trop se hâte reste en chemin.
- Pourquoi me mobiliserais-je ?
- Il y a tellement de facteurs d'influence externes.
- Les expériences du passé n'apportent aucune garantie pour le futur.

## Compétence clé

# Intégrité

**Synonymes** : Honnêteté, fidélité, loyauté, confiance, consistance et correspondant.

**Description** : Se comporter de manière intègre, honnête, loyale, conformément aux valeurs et normes sociales et professionnelles en vigueur.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecte la confidentialité des informations.</li> <li>- Fait preuve d'honnêteté dans les interactions avec autrui.</li> <li>- Indique lorsque le comportement attendu ne s'aligne pas sur ses normes personnelles et/ou sur les normes professionnelles ou de l'organisation.</li> <li>- Assume ses responsabilités pour ses propres actes.</li> <li>- Respecte les avis, normes et valeurs des autres.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traite de manière adéquate les données confidentielles et encourage ses collègues à en faire de même.</li> <li>- Fait preuve de respect envers autrui en toute circonstance.</li> <li>- Respecte les normes, également lorsque celles-ci sont à son désavantage, sources de tension et de conflits.</li> <li>- Ne retient pas pour lui les informations pertinentes.</li> <li>- Accepte son interlocuteur tel qu'il est, n'attaque pas les autres et ne les offense pas.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traite les autres de manière honnête et équitable, même dans des situations complexes.</li> <li>- N'abuse pas de son pouvoir, de ses prérequis ou des informations personnelles.</li> <li>- Lors des conflits de pouvoir, considère l'ensemble et agit ensuite ; ne prend pas partie automatiquement.</li> <li>- Evite toute confusion d'intérêts.</li> <li>- Agit à ce niveau comme un collègue exemplaire.</li> </ul>

### Conseils de développement :

- Parler ouvertement des normes et des valeurs au sein de l'entreprise.
- Intervierson avec attention pour la formation de son avis personnel.
- Parler ouvertement des problèmes « et si...alors...»/liés aux conditions posées.
- Formation axée sur l'intégrité.

### Convictions utiles :

- Si je ne dis rien, peut-être que personne ne le fera.
- Vous êtes seul responsable de vos actes.
- Les règles et procédures ne sont pas là pour se retrancher derrière, mais pour vous orienter.
- Faites-vous toujours confiance.

### Convictions parasites :

- Nous avons toujours fait comme cela.
- Je préfère ne pas me faire remarquer.
- Je ne veux pas être un mouchard.
- On a déjà bien réfléchi aux règles formelles, donc je ne dois pas le faire.
- Il faut parfois laisser tomber ses principes pour y arriver.

## Compétences personnelles

### Résistance au stress, apprentissage, réflexion, flexibilité

**Synonymes :**

Résistance au stress :

Ne pas paniquer vite, être résistant aux tensions

Apprentissage et réflexion :

Apprendre, s'instruire, se former, considérer

Flexibilité :

Souplesse, capacité d'adaptation

**Description :**

Résistance au stress :

Continuer à fonctionner de manière calme, objective et efficace en situation de manque de temps, contretemps, déception ou d'objection.

Apprentissage et réflexion :

Revoir son propre fonctionnement et adapter son comportement, ou entreprendre des actions de développement afin d'améliorer son fonctionnement et ses compétences.

S'auto-développer activement.

Oser se montrer vulnérable et faire des erreurs.

Flexibilité :

Adapter son style, son approche et son comportement en fonction de l'évolution des exigences et des circonstances. Etre ouvert aux nouvelles idées et chercher activement des solutions visant à atteindre l'objectif fixé.

**Niveau 1**

Résistance au stress :

- En cas de pression (manque de temps), donne la priorité à des éléments spécifiques de son travail.
- Continue à agir efficacement même quand le temps presse.
- Veille à ses propres limites de connaissances et de pouvoir.
- Accepte les objections comme étant inévitables et les relativise.

Apprentissage et réflexion :

- Se montre interrogatif.
- Est désireux d'apprendre.
- Demande un feedback relatif à son fonctionnement.
- Ecoute activement et pose des questions.
- Convertit le feedback concret en actions.
- Suit les (nouveaux) développements dans son domaine de spécialité.

Flexibilité :

- Aborde les nouvelles matières rapidement, même si celles-ci ne font pas partie de son paquet de tâches.
- Interprète les règles et les directives et s'oriente sur le sens final des règles établies.
- Accepte que les actions soient dictées par les circonstances et agit ensuite.
- Est ouvert aux changements et améliorations.
- Adapte son comportement en fonction de l'évolution de la situation.
- Passe d'une activité à l'autre avec aisance et rapidité.

**Niveau 2**

Résistance au stress :

- Calme les autres en intervenant calmement.
- En cas de pression (par le temps), veille à ce que l'équipe ou le département continue à travailler efficacement en fixant les points prioritaires.
- Sous la pression, il s'en tient à son jugement.
- Ecoute les critiques des autres, reconnaît les points réels et les utilise.

	<p><u>Apprentissage et réflexion :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connait son style d'apprentissage propre et reconnaît les autres styles d'apprentissage possibles.</li> <li>- Voit les points forts et faibles de son fonctionnement.</li> <li>- Est capable d'apprendre des et avec les autres.</li> <li>- Formule des objectifs d'apprentissage et les convertit en actions.</li> <li>- Traduit en pratique les développements de son domaine de spécialité.</li> </ul> <p><u>Flexibilité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvise si les informations sont insuffisantes ou floues en adaptant son style et son comportement.</li> <li>- Améliore son fonctionnement en anticipant les changements et en changeant de méthode ou d'approche.</li> <li>- Est capable d'alterner aisément entre son travail et celui des autres.</li> </ul>
Niveau 3	<p><u>Résistance au stress :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mis sous pression et dans des situations complexes, il maintient son point de vue.</li> <li>- Adapte son approche aux problèmes ou oppositions.</li> <li>- Reconnaît les facteurs de stress et les aborde ouvertement en examinant le processus.</li> <li>- Assure des prestations de qualité pendant longtemps, même lorsque le temps est limité, en cas de contretemps et de complications.</li> <li>- Protège les autres du stress dû à la pression (du temps) et veille à ce que le travail n'en pâtisse pas.</li> <li>- Cherche activement des systèmes susceptibles de réduire le stress dans l'équipe ou le département.</li> </ul> <p><u>Apprentissage et réflexion :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prend en considération ses propres expériences.</li> <li>- Reconnaît les points d'amélioration et améliore son comportement dans des situations ultérieures.</li> <li>- Connait ses propres processus d'apprentissage.</li> <li>- Reconnaît les facteurs favorisant l'apprentissage.</li> <li>- Reconnaît les facteurs qui entravent l'apprentissage.</li> <li>- Etablit son plan de développement personnel avec des objectifs à plus long terme.</li> <li>- Entrepren des actions ciblées.</li> </ul> <p><u>Flexibilité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En cas de risque ou de problèmes, change son style comportemental afin d'atteindre l'objectif fixé.</li> <li>- Varie son style comportemental en fonction de la situation.</li> <li>- Instaure un équilibre entre les différents intérêts et parties.</li> </ul>

### Conseils de développement :

#### Résistance au stress :

- Placer les situations dans une perspective réaliste constitue une grande partie de la solution permettant de développer des compétences personnelles.
- En permettant une plus grande rationalité, il est possible de tempérer les émotions.
- Lorsqu'il est impossible d'influencer une situation, on peut apprendre à moins ressentir le poids de cette situation.
- Le stress dû au manque de temps peut être influencé par une meilleure planification et une meilleure organisation.

#### Apprentissage et réflexion :

- Découvrez votre style d'apprentissage et focalisez-vous sur les activités d'apprentissage et les environnements qui vous sont les plus adaptés.

#### Flexibilité :

- Ces compétences peuvent être développées en investissant dans le coaching et la formation.
- L'accent doit être mis ici sur l'exercice avec différents styles comportementaux.



**Convictions utiles :**Résistance au stress :

- Je ne céderai pas.
- Je ne peux pas changer la situation : je dois changer ma manière de penser.
- Chacun est responsable pour soi.
- On peut supporter bien plus de stress que ce que l'on imagine.

Apprentissage et réflexion :

- Il faut apprendre à apprendre.
- Apprendre demande beaucoup d'exercice.
- Vous n'êtes un expert qu'après 10.000 heures d'exercices.
- La persévérance vient à bout de tout.
- On attrape plus de mouches avec du miel qu'avec du vinaigre.

Flexibilité :

- Adapter son comportement à l'environnement est une question de force.

**Convictions parasites :**Résistance au stress :

- On ne peut pas changer la situation.
- Je suis toujours responsable du bien-être d'autrui.
- Je suis sensible au stress, vous savez...
- Tout doit être réglé dans les moindres détails, sinon j'ai échoué.
- Je suis le seul qui se sent responsable.
- Peur de commettre des erreurs.

Apprentissage et réflexion :

- Tu dois m'accepter comme je suis.
- Les faits seuls comptent.

Flexibilité :

- Changer son comportement est un signe de faiblesse.

## Compétences relationnelles

### Empathie, communication, collaboration

#### Synonymes :

##### Empathie :

Sentir, compatir, ressentir

##### Communication :

transfert d'informations, concertation, échange d'idées

##### Collaboration :

faire ensemble, coopérer, empathie

#### Description :

##### Empathie :

Se mettre à la place d'autrui et être conscient de l'influence de ses actes.

##### Communication :

Réagir avec tact et efficacité aux besoins et sentiments d'autrui.

Transmettre aux autres des idées, opinions et informations dans une langue, avec des gestes et autres signaux non verbaux compréhensibles par le receveur.

##### Collaboration :

Se mobiliser pour atteindre avec les autres des résultats et contribuer ainsi à un objectif commun. Penser et agir en fonction des intérêts communs.

#### Niveau 1

##### Empathie :

- Influence la discussion et l'ambiance en mettant des mots sur les sentiments.
- Oriente la discussion dans la bonne direction et maintient une bonne relation.
- Montre de l'intérêt, écoute attentivement, pose des questions, tient compte de ses émotions et de celles des autres et y réfléchit.

##### Communication :

- Communique ouvertement et ose aborder librement ses questions, préoccupations et points d'apprentissage.
- Fait preuve d'ouverture et agit sans préjugés dans les discussions, interprète les signaux verbaux et non verbaux et demande si le message a été bien compris.
- Pose des questions ouvertes et questionne à fond.
- Donne un feed-back lorsqu'il y est invité.

##### Collaboration :

- Contribue à l'objectif commun.
- Respecte les engagements.
- Informe son réseau de ses activités.
- Se tient informé des activités de son réseau.
- Montre de l'intérêt envers les collègues.
- Aide ses collègues à leur demande.
- Demande l'avis des collègues.

Niveau 2	<p><u>Empathie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Est visiblement disponible et présent en tant que leader et/ou expert.</li><li>- Dans ce contexte, se trouve au bon endroit au bon moment .</li><li>- Stimule et aide les autres à aborder les sentiments.</li><li>- Laisse une marge pour l'émotion dans l'organisation et rétablit le calme lorsque les émotions risquent de prendre le dessus.</li><li>- S'intéresse au développement et à la contribution des autres.</li><li>- Se montre critique sur la base d'une attitude de compréhension.</li><li>- Se montre attentif aux sensibilités par rapport à son propre comportement.</li></ul> <p><u>Communication :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Formule des questions complexes et des 'mauvais messages' de manière claire, univoque et structurée.</li><li>- Fournit des prestations cohérentes aux services de secours.</li><li>- Maintient des contacts à différents niveaux, compte tenu de l'évolution des besoins et des intérêts.</li><li>- Reconnaît les oppositions et choisit le moyen de communication adéquat.</li><li>- Prend l'initiative et dirige les discussions.</li><li>- Tient compte de l'influence de ses propos.</li><li>- Rédige des documents internes et des documents à usage externe.</li></ul> <p><u>Collaboration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Echange des informations et idées, et donne et demande des réactions.</li><li>- Offre son aide sur demande mais aussi sans et sollicite lui-même de l'aide.</li><li>- Etablit des accords prêts (et de préférence mesurables).</li><li>- Fait des concessions pour aboutir à un objectif ou un résultat commun.</li><li>- Adapte ses idées et/ou actes sur la base des avis d'autrui.</li></ul>
Niveau 3	<p><u>Empathie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Instaure la sécurité dans l'organisation, ce qui incite les autres à oser s'exprimer.</li><li>• Incite les collaborateurs à avoir un comportement authentique.</li><li>• Discerne les rôles et les positions et les respecte en y impliquant d'autres personnes sans aller vers le conflit.</li><li>• Change de style et/ou de comportement afin de conscientiser autrui ou rompre/renforcer certains modèles de comportement.</li></ul> <p><u>Communication :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mène des discussions complexes avec des personnes au niveau stratégique sur des sujets sensibles avec des intérêts contraires.</li><li>• Reconnaît les intérêts personnels et choisit une manière adéquate d'influencer autrui.</li><li>• Applique effectivement différents styles d'influence.</li><li>• Influence et dirige la discussion et l'ambiance en mettant des mots sur les sentiments, également lorsque l'autre ne semble pas faire preuve de respect.</li></ul> <p><u>Collaboration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cherche une collaboration active et agit selon les intérêts communs.</li><li>• Implique les autres dans le processus décisionnel et aboutit avec eux à un objectif et à une approche collégiale.</li><li>• Participe activement au transfert de connaissances en partageant ses propres expériences.</li><li>• Motive les autres à apporter leur expertise.</li><li>• Veille à ce que le résultat soit vécu comme une responsabilité commune.</li><li>• Instaure des systèmes favorisant la collaboration.</li></ul>

## Conseils de développement

### Empathie :

- Réalisez-vous qu'environ la moitié des personnes sont émotives ? Ce sont précisément ces personnes qui sont sensibles à une approche empathique de votre part. Apprenez donc à évaluer si une personne est émotive ou pas, en observant les personnes, au niveau verbal mais aussi non verbal.
- Une prochaine étape consiste à donner un feed-back à l'autre au sujet de ce que vous observez à son sujet.

### Communication :

- La communication orale peut être comparée au sport : votre condition s'améliore, lorsque vous vous entraînez, mais vous devez continuer à le faire ! Les compétences et les notions s'étiolent sinon. Ne relâchez pas vos efforts ! On peut aussi apprendre des autres dans le cadre de son travail : demandez un feedback et cherchez les situations dans lesquelles vous pouvez travailler avec encore plus de communication orale !
- Pour vous aider à développer cette compétence de manière spécifique : une bonne préparation, pouvoir se reposer sur des connaissances d'expert, ne pas se laisser intimider par les beaux parleurs et s'entraîner, chercher des situations dans lesquelles on est invité à s'exprimer et entrer dans le débat.

### Collaboration :

- Instaurer une collaboration de qualité et productive prend du temps. Vous pouvez favoriser la collaboration d'une équipe en lui fixant des objectifs communs et en soulignant leur complémentarité au sein de l'équipe. Un groupe/une équipe passe toujours par différents stades qui ne sont pas toujours aussi productifs.
- Si une équipe n'est pas assez productive, il peut être judicieux de déterminer à quelle étape l'équipe a fait un faux pas et intervenir à ce niveau en veillant à ce que l'équipe aboutisse dans une phase plus productive. Il importe également que les membres du groupe se connaissent bien et soient conscients des qualités et des défauts de chacun. Cela exige toutefois l'ouverture et la disposition nécessaires pour se faire confiance.
- Si vous souhaitez développer, chez vous, la compétence de la collaboration, il importe de définir clairement vos qualités et vos pièges. Il importe également d'être ouvert aux autres et disposé à approfondir sincèrement leurs conceptions et points de vue et à en tirer des leçons.

## Convictions utiles :

### Empathie :

- Vos hommes/femmes sont les plus importants de l'entreprise.
- Les hommes/femmes font la différence.
- Les collaborateurs ont besoin de votre attention personnelle.
- Ecouter les autres c'est payant.

### Communication :

- Vous exprimez oralement vous permet de mettre de l'ordre dans vos pensées.
- Communiquer avec autrui est aussi une manière d'étendre vos connaissances et d'ajuster éventuellement votre avis.
- Communiquer vous permet de faire savoir que vous êtes là et les autres savent pourquoi ils peuvent s'adresser à vous.
- La communication orale permet de clarifier les choses.

### Collaboration :

- Collaborer permet d'obtenir de meilleurs résultats.
- La totalité est plus que la somme des parties.
- Les personnes complètent mutuellement leurs compétences.
- Collaborer permet d'instaurer une meilleure ambiance et une relation entre les personnes.

## Convictions parasites :

### Empathie :

- Je ne suis pas un travailleur social.
- Il faut résoudre les problèmes personnels au moment adéquat.
- Approfondir la connaissance des autres est une perte de temps et contreproductif.
- Il s'agit du contenu et des faits, et c'est avec cela que l'on a prise sur les choses, pas avec des émotions.

Communication :

- Mon avis ne compte quand même pas.
- Il faut être certain à 100% avant de pouvoir en parler.
- Une fois que vous avez dit quelque chose, vous ne pouvez plus revenir en arrière.
- Tant que je me tais, je ne risque pas de me faire prendre.

Collaboration :

- Collaborer est une perte de temps.
- Collaborer c'est beaucoup de bla-bla et une perte de productivité.
- Collaborer est souvent une fin en soi.
- La responsabilité commune entraîne une absence de responsabilité.
- Le maillon le plus faible détermine le résultat de l'équipe.

## Compétences orientées vers les tâches

### Innovation, orientation vers les résultats, dynamisme, soin, commandement

#### Synonymes :

Innovation : renouvellement

Orientation vers les résultats : produit, rendement

Dynamisme : persévérance, énergie, feu, envie de travailler

Soin : précision, scrupuleux, soigneux

Commandement : commander, gérer, staff

#### Description :

##### Innovation :

Créer des idées, méthodes de travail et applications nouvelles et originales en combinant des informations formelles et informelles.

##### Orientation vers les résultats :

Formuler clairement les objectifs, passer des accords concrets et mesurables. S'en tenir au progrès et informer/rapporter à ce sujet. Penser vers l'avant.

##### Dynamisme :

Prendre des décisions de manière adéquate, sur base d'une évaluation approfondie et de son jugement personnel, même lorsque les connaissances et/ou informations sont limitées. Agir en fonction de et défend la décision prise (par soi ou un autre).

##### Soin :

Exécution précise des activités et attentif à la prévention des erreurs.

##### Commandement :

Orienter de manière inspirante. Montrer l'exemple. Etablir des conditions préalables et motiver les personnes à atteindre les résultats. Avoir du charisme.

#### Niveau 1

##### Innovation :

- Imagine des nouvelles idées pas évidentes, pour de nouvelles méthodes et méthodes de travail.
- En cas d'obstacles, prend de nouvelles voies ou imagine de nouvelles solutions.
- Réagit aux changements avec de nouvelles idées et approches.

##### Orientation vers les résultats :

- Compose des objectifs mesurables et faisables, et établit des accords clairs sur la qualité, les moyens et les délais souhaités.
- Fixe les priorités et respecte les accords conclus.
- Rend visibles les résultats de son travail et communique à ce sujet ; se concerte à temps sur les points problématiques.
- Evalue entre-temps si les activités correspondent au résultat à atteindre.

##### Dynamisme :

- Fait preuve de courage dans des situations difficiles, prend des risques justifiés.
- Prend des décisions sur base d'informations pertinentes et de faits clairs, où les conséquences des décisions sont prévisibles.
- Prend et motive les décisions dans son domaine d'activités.
- Défend les choix opérés.



	<p><u>Soin :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournit un travail correct.</li> <li>- Fournit un travail complet.</li> <li>- A le souci du détail.</li> <li>- Travaille bien même sous la pression.</li> </ul> <p><u>Commandement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprime ses idées et les évalue.</li> <li>- Improvise lorsque les informations sont insuffisantes ou floues.</li> <li>- Est ouvert aux questions, inspire la confiance et motive les autres.</li> </ul>
Niveau 2	<p><u>Innovation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimule la pensée et les actes créatifs.</li> <li>- Réagit proactivement aux problèmes éventuels dans un environnement complexe et propose des solutions alternatives.</li> <li>- Fait preuve d'assertivité.</li> <li>- Improvise dans des situations complexes.</li> </ul> <p><u>Orientation vers les résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédige un plan d'action et y désigne les aspects relatifs à la gestion.</li> <li>- Évalue l'état d'avancement des activités, corrige et surveille le processus.</li> <li>- Soutient les autres dans la rédaction d'objectifs mesurables, leur donne les moyens d'atteindre des résultats (intermédiaires) et fixe des délais et des normes mesurables pour les résultats et le comportement.</li> </ul> <p><u>Dynamisme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prend des décisions sur la base d'informations factuelles.</li> <li>- Règle les problèmes, également dans des situations incertaines.</li> <li>- Motive la décision prise en vue de la faire accepter par les intéressés.</li> <li>- Reste tenace et fait preuve d'audace dans des situations incertaines et/ou pénibles.</li> </ul> <p><u>Soin :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimule les autres dans le cadre du travail.</li> <li>- Améliore la qualité du travail au sein de sa propre partie d'organisation.</li> <li>- S'écarte des procédures, règles et directives afin de prévenir les erreurs ou d'améliorer la qualité du travail.</li> </ul> <p><u>Commandement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laisse une marge pour influencer les décisions par ses propres ambitions, afin de susciter une implication et une inspiration à cet effet.</li> <li>- Répartit les activités de manière à ce qu'elles s'alignent sur les talents et les ambitions du personnel.</li> <li>- Teste la qualité du résultat.</li> <li>- Prend « naturellement » l'initiative, implique et motive les autres pour la réalisation des objectifs communs.</li> </ul>
Niveau 3	<p><u>Innovation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initie de nouvelles procédures, règles et accords et améliore ceux déjà en vigueur.</li> <li>- Encourage les autres à travailler selon des procédures, règles et directives déterminées.</li> <li>- Coordonne et corrige les travaux de plusieurs personnes et/ou services, afin de prévenir les erreurs et améliorer la qualité.</li> <li>- Peut adopter une attitude critique à l'égard des communications et/ou informations.</li> <li>- Développe des idées et des perspectives nouvelles et originales ayant un effet sur un cadre large.</li> <li>- Approche les problèmes sous un autre angle.</li> <li>- Se détache des cadres de réflexion existants et met en avant de nouvelles voies capables de fournir de nouvelles pistes de solutions.</li> </ul> <p><u>Orientation vers les résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixe des objectifs mesurables et stratégiques et définit les résultats à plus long terme.</li> <li>- Etablit clairement les conditions nécessaires pour atteindre ces résultats et les respecte.</li> </ul>

- Veille à instaurer des structures, une répartition des tâches et des procédures claires, stimulant la contribution effective et efficace des collaborateurs.
- Veille à temps et régulièrement à ce que soi-même et les autres respectent les accords passés et réalisent les objectifs.
- Cherche la cause sous-jacente du non-respect des accords et corrige.

Dynamisme :

- Prend des décisions, le cas échéant sur base d'informations incomplètes, qui ont des implications pour l'ensemble de l'organisation.
- Implique les autres dans le processus décisionnel dans des situations complexes, demande un feed-back et cherche l'adhésion de tous pour la décision prise.
- Reconsidère une décision lorsque l'évolution de la situation l'exige.
- Ose s'aventurer en dehors des sentiers battus pour résoudre des situations qui semblent insolubles et complexes.

Soin :

- Initie de nouvelles procédures, règles et accords et améliore ceux/celles déjà en vigueur.
- Encourage également les autres à développer de meilleures procédures, règles et accords et à améliorer ceux/celles déjà en vigueur.
- Coordonne, contrôle et corrige le travail de plusieurs personnes et/ou services, afin de prévenir les erreurs et accroître la qualité.
- Peut faire preuve d'esprit critique au niveau des communications et/ou informations.
- Développe des idées et des opinions nouvelles et initiales qui exercent un effet sur un environnement étendu.
- Adopte un autre angle d'approche des problématiques.
- Se détache des cadres de réflexion existants et ouvre de nouvelles perspectives créant de nouvelles orientations de solutions.

Commandement :

- Transmet sa vision personnelle et est invité, sur cette base, à contribuer aux ambitions au sein et en dehors du cadre de travail.
- Crée une marge et des possibilités pour le personnel pour lui permettre de réaliser ses activités de manière personnelle (et éventuellement différente).
- Inspire au partage des points de vue et à la réalisation d'une assise commune et d'une implication à ce niveau.

## Conseils de développement

Innovation :

- Si vous réalisez quelle initiative vous pouvez prendre, vous apprenez aussi à mieux la développer. C'est une question d'action.
- En vous focalisant sur les avantages de la prise d'initiatives, vous apprendrez à progresser. Un mentor ou coach peut vous aider à la développer dans un cadre sûr.

Orientation vers les résultats :

- Vous pouvez développer cette compétence en investissant dans la gestion du temps et le suivi de formations axées sur l'orientation vers les résultats.
- Concrétiser les objectifs d'équipe et de département permet d'instaurer une culture axée sur les résultats.

Dynamisme :

- Vous pouvez apprendre à décider plus rapidement en apprenant à mieux vous connaître et à mettre l'accent sur vos actions.
- En outre, cette connaissance de soi peut vous permettre d'avoir une image plus claire de vos objectifs personnels. Des objectifs concrets facilitent également la prise de décisions.
- Si vous devez prendre une décision pour votre organisation, il importe que vous connaissiez, outre vos objectifs personnels, également ceux de votre entreprise.

**Commandement :**

- Il est bon d'apprendre un leadership orienté vers les tâches. Il s'agit d'aspects tels qu'instruire, convaincre, se concerter, motiver et laisser aux autres (déléguer).
- Acquérir de l'expérience constitue de loin la meilleure manière de développer cette compétence. Il importe de bien se connaître, savoir quels sont ses points faibles. Vous pouvez l'apprendre ou chercher une aide auprès de personnes qui ont précisément cette qualité.

**Convictions utiles****Innovation :**

- Si vous n'innovez pas ou que vous n'êtes pas créatif, vous n'arriverez à rien.
- Ne laissez pas passer votre chance.
- On n'a rien à perdre, mais tout à gagner.
- Il faut battre le fer tant qu'il est chaud.
- Emprunter de nouveaux chemins permet d'avoir de nouvelles perspectives.
- En essayant toujours quelque chose de nouveau, on en voit le côté positif.

**Orientation vers les résultats :**

- On peut continuer à construire sur des résultats obtenus.
- Les résultats mettent l'avenir en sécurité.
- Atteindre des résultats signifie que l'on a pris le bon chemin.
- Il faut d'abord atteindre vos objectifs avant de commencer quelque chose de nouveau.
- Parfois il faut tout simplement dire « non » pour atteindre votre objectif.

**Dynamisme :**

- Mieux vaut une mauvaise décision qu'aucune décision du tout.
- On ne peut pas faire plaisir à tout le monde, il faut se décider.
- Si vous prenez des décisions, vous pouvez mieux diriger.
- Parfois, vu la situation, il est nécessaire de vous décider vite avec peu d'informations.

**Commandement :**

- Vous devez d'abord expérimenter la manière idéale de faire avant d'obtenir quelque chose des autres.
- Les personnes sont toutes différentes et chacune a son approche pour atteindre des résultats.

**Convictions parasites****Innovation :**

- Qui trop se hâte reste en chemin.
- Il faut réfléchir avant d'agir.
- La modestie honore.
- Mieux vaut ne pas se faire remarquer.
- Prendre l'initiative c'est prendre trop de risques.

**Orientation vers les résultats :**

- Une forte orientation vers les résultats nuit à la créativité.
- Une trop forte orientation vers les résultats nuit à la relation avec votre réseau.
- A faire trop attention aux résultats on se perd.

**Dynamisme :**

- La demande pressante d'un client est toujours prioritaire.
- Il faut toujours réagir aux imprévus.

**Commandement :**

- Il faut d'abord entendre tout le monde pour pouvoir prendre des décisions bien réfléchies.
- Si vous ne prenez aucune décision, le problème se résout de lui-même.
- Une décision dûment réfléchie prend beaucoup de temps.

## Management

### Planifier, organiser et coordonner, analyser, résoudre des problèmes, évaluer, indépendance

**Synonymes :** Imaginer, concevoir, réaliser, développer, forger, inventer, jalonner, fabriquer, trouver, donner, tenir, créer, initier, réussir, venir à bout, mettre sur pied, fonder, régler, arranger, prévoir, examiner, épilucher, décortiquer, dilemme, cas, obstacle, question, difficulté, cas problématique

**Description :**

Planifier, organiser et coordonner :

Déterminer, à partir d'un objectif fixé, les tâches et/ou activités à organiser/planifier et agir en ce sens. Fixer des priorités et déterminer l'ordre des actions.

Analyser :

Examiner systématiquement les problèmes et les questions. Analyser en détail les informations, contextes et structures pertinents. Etablir des liens entre les données et cerner les liens de cause à effet.

Résoudre des problèmes :

Signaler les problèmes et/ou points « chauds » (potentiels) et les résoudre seul ou en collaboration avec d'autres.

Evaluer :

Sur la base des informations et expériences disponibles, et en tenant compte des valeurs et normes établies, aboutir à un avis reconnu comme valable.

Indépendance :

Travailler de manière autonome et assurée. Etre à même de faire face aux exigences, changements et obstacles. Adopter et défendre ses points de vue, compte tenu de la mission de l'organisation.

Niveau 1

Planifier, organiser et coordonner :

- Travaille de manière ordonnée et systématique selon un planning prédéfini.
- Etablit un aperçu de ses activités ; évalue ses progrès.
- Evalue sa propre progression.
- Utilise les moyens adéquats nécessaires à la réalisation du planning.
- Se fixe des objectifs et des priorités.

Analyser :

- Fractionne les problèmes en parties et met en avant les points essentiels.
- Etablit des liens, examine les structures et tire des conclusions à partir des informations disponibles.
- Sélectionne systématiquement des données, utilise plusieurs sources d'informations, structure et interprète les données.

Résoudre des problèmes :

- Signale à temps les points problématiques dans sa partie d'organisation et les résout dans les cadres fixés.
- Formule différentes alternatives et solutions dans les cadres fixés.
- Prévoit les problèmes et les anticipe.

Evaluer :

- Etablit une distinction entre les faits établis et les avis de tiers, et considère à cet effet ses expériences personnelles.
- Imagine différentes perspectives et opinions en pesant leur « pour » et leur « contre » avant de passer à l'action.

Indépendance :

- Se fait confiance, fait des choix autonomes parmi ses tâches et dans son domaine, et ne se laisse pas abattre par les obstacles.
- Demande un feed-back et de l'aide au bon moment, sur la base d'une évaluation de ses compétences et connaissances.
- Travaille de manière autonome et suit son propre chemin dans les cadres fixés.

Niveau 2	<p><u>Planifier, organiser et coordonner :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aligne ses activités sur celles des autres et planifie le cas échéant les travaux des autres.</li> <li>- Tient un aperçu des activités des autres, veille au progrès et y consacre les moyens adéquats au bon moment.</li> <li>- Considère les données complexes et se constitue un avis personnel de manière réfléchie et déterminée, compte tenu des normes et valeurs en vigueur.</li> <li>- Instaure une structure claire et logique dans son travail et celui des autres.</li> <li>- Anticipe les facteurs susceptibles d'influencer le planning et y réagit le cas échéant.</li> </ul> <p><u>Analyser :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine une multitude d'informations souvent incomplètes et des questions difficiles sous plusieurs angles.</li> <li>- Traduit les questions posées en questions politiques.</li> <li>- Examine les différentes possibilités afin de se forger un avis et décrit des scénarios avec des relations de cause à effet.</li> <li>- Considère les conséquences des décisions à terme.</li> <li>- Raisonne logiquement quant aux effets des actions.</li> </ul> <p><u>Résoudre des problèmes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipe les points problématiques en dehors de sa partie d'organisation.</li> <li>- Réagit rapidement et efficacement aux problèmes et aux événements imprévus.</li> <li>- Analyse les problèmes, cherche la véritable question sous-jacente, même sans aucune expertise de fond.</li> <li>- Formule plusieurs solutions adéquates et aide les autres à résoudre des problèmes lorsqu'ils n'y parviennent pas.</li> </ul> <p><u>Evaluer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fonde son propre avis sur la base d'informations incomplètes, raisonne de manière logique et implique les autres dans ses impressions.</li> <li>- Implique plusieurs alternatives lors de la formation de son opinion et tient compte des facteurs incertains et contraires.</li> </ul> <p><u>Indépendance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifie ses activités de manière autonome si les circonstances changent.</li> <li>- Défend ses propres intérêts, fait preuve d'assurance et est capable de se défendre.</li> <li>- Prend des risques justifiés dans son domaine d'activités.</li> </ul>
Niveau 3	<p><u>Planifier, organiser et coordonner :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutient et dirige le planning et l'exécution des activités et vérifie l'état d'avancement.</li> <li>• Coordonne de nombreux travaux à contenu différent, avec un délai de traitement plus long ou avec des conséquences pour le long terme.</li> <li>• Dispose à tout moment et à tout niveau d'un aperçu des travaux et corrige le cas échéant les lignes directrices.</li> <li>• Anticipe les événements imprévus qui influencent le planning et y adapte les plannings et les objectifs.</li> </ul> <p><u>Analyser :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examine les questions complexes sous différents angles avec les conséquences à long terme.</li> <li>• Considère les intérêts et les oppositions entre plusieurs intéressés.</li> <li>• Pense également au-delà des limites de son propre terrain.</li> <li>• Considère les problèmes et les solutions qui n'interviendront qu'à long terme.</li> <li>• Ne perd pas de vue les informations et activités critiques et en examine les possibilités pour l'organisation de la lutte contre les calamités.</li> </ul> <p><u>Résoudre des problèmes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résout des problèmes complexes au niveau stratégique.</li> <li>• Désigne, à côté des points problématiques, aussi plusieurs solutions de rechange et esquisse les conséquences et le déroulement des solutions éventuelles.</li> <li>• Imagine des scénarios plus complexes.</li> <li>• Structure, réfléchit, se renseigne et aide ainsi les autres à trouver des solutions ou des alternatives.</li> <li>• Intervient comme tiers négociateur ; accompagne les autres pour la résolution de problèmes en leur apportant son aide.</li> </ul>

**Evaluer :**

- Se formule son propre avis sur la base d'informations contradictoires et influence ainsi l'orientation de l'organisation de la lutte contre les calamités.
- Implique un large panel de conceptions et d'avis alternatifs dans l'évaluation et tient compte des conséquences pour les parties concernées.
- Imagine les conséquences possibles de plan et avis dans des situations avec un degré élevé d'incertitude et de complexité.

**Indépendance :**

- Donne l'exemple lors des changements et défis stratégiques.
- Il les considère comme des opportunités.
- En cas de pression, il s'en tient à ses convictions personnelles lorsqu'il doit faire face à la critique ou lorsqu'une pression est exercée pour inciter à une adaptation.
- Ose se montrer vulnérable et prend des risques.

**Conseils de développement****Planifier, organiser et coordonner :**

- Beaucoup de formations existent dans le domaine de la planification et de l'organisation. Par exemple : la gestion du temps.
- Tâchez de planifier votre travail par blocs et ne vous laissez pas dévier par des facteurs externes. En début de journée ou de semaine, dressez une liste d'objectifs réalisables, fixez des priorités et veillez ensuite à traiter chaque objectif séparément.

**Analyser :**

- Un certain degré d'intelligence est requis pour développer la réflexion analytique.
- Plus le niveau d'intelligence est élevé, plus il peut être développé.
- Toutefois, il est possible qu'en dépit de l'intelligence existante, trop peu de temps et d'attention soient accordés à la récolte d'informations, à l'établissement des liens, à la recherche de causes, etc., pour différentes raisons, telles que le trop grand empressement, la nature fortement intuitive ou une multitude de détails. Ces obstacles doivent être résolus.
- Il peut être utile d'évaluer votre intuition, puisqu'une bonne intuition cadre avec les faits ! Examinez tranquillement la situation en détail et demandez éventuellement de l'aide pour les détails. Continuez à chercher des puzzles pleins d'esprit (réels ou sous forme de jeu), qui vous incitent à vous approfondir et à vous analyser.
- Exercez-vous à poser des questions ou à interroger sur le fond d'un sujet.

**Résoudre des problèmes :**

- Comprendre les intérêts sous-jacents, les sensibilités et les différents styles permet de désamorcer les conflits.
- Comprendre les blocages intérieurs lorsqu'il s'agit d'affronter un problème permet de développer cette compétence.

**Evaluer :**

- Pour de nombreuses personnes, cela peut être une révélation de savoir qu'*avoir raison* est un énorme piège : il incite à trop chercher la confrontation et le fait d'avoir raison justifie cette confrontation. En réalité, votre raison n'est que votre ressenti d'une réalité complexe. Les techniques de discussion à apprendre ici sont : poser des questions approfondies sur les intérêts et les sentiments sous-jacents, exprimer ses propres sentiments, donner un feed-back constructif, même s'il s'agit d'un comportement que l'on n'a pas apprécié.
- Reportez votre jugement.
- Expliquez vos décisions principales à vos collègues.
- Etayez votre opinion par des informations fiables.
- Utilisez des informateurs.

**Indépendance :**

- Une grande mobilisation permet de développer cette compétence.
- Le coaching est une bonne méthode pour développer l'indépendance.
- Expérimentez le nouveau comportement et réfléchissez sur ce point avec votre coach.



## Convictions utiles

### Planifier, organiser et coordonner :

- Les choses ne se font pas seules.
- Bien planifier c'est la moitié du travail.
- Il est utile de fixer des objectifs.
- Réfléchir avant d'agir.
- Une bonne planification et le souci de progresser vous permettront finalement de fonctionner plus efficacement.
- Penser de manière structurée et systématique vous permettra d'atteindre vos objectifs.
- Un bon planning vous permet de ne pas avoir de surprises.

### Analyser :

- Plus de temps pour l'analyse signifie des décisions de meilleure qualité.
- Des décisions dûment réfléchies préviennent les erreurs inutiles.
- La pensée analytique est facile à apprendre.
- La réflexion analytique offre une plus grande marge de créativité.
- La connaissance des faits est parfois plus importante que l'intuition.

### Résoudre des problèmes :

- Vous résoudrez les problèmes en changeant d'avis sur ce que signifie 'gagner' ou 'perdre'.
- Chacun doit mettre de l'eau dans son vin pour résoudre les problèmes.
- Avoir confiance dans un bon déroulement et vouloir regarder sous un autre angle vous aide à résoudre les problèmes.
- Avec de la volonté, tout est possible.

### Evaluer :

- Le jugement est une question de bon sens.
- Si vous alignez tous les faits, vous arriverez à un bon jugement.
- Il est moins difficile de se faire une opinion qu'il n'y paraît.
- L'expérience vous aide à vous forger une bonne opinion.
- Un bon jugement tient compte des intérêts de chacun.

### Indépendance :

- L'indépendance renforce votre dignité.
- Si vous ne dites pas ce que vous pensez, vous le regretterez plus tard.
- Mieux vaut être ouvert et sincère qu'accommodant et injuste.
- Etre indépendant vous permet de savoir clairement qui vous êtes.
- L'indépendance est source de clarté.

## Convictions parasites

### Planifier, organiser et coordonner :

- Improviser est mieux que planifier.
- L'on ne peut pas planifier l'avenir.
- Le planning c'est bien, la flexibilité c'est mieux.
- Le chaos est la réalité quotidienne.
- Le planning tue la créativité.

### Analyser :

- Une bonne analyse se fait au prix de la vitesse.
- Je me fie à mon sentiment.
- La pensée analytique doit être innée, pas acquise.
- La pensée analytique freine ma créativité.
- La pensée analytique est trop distante et tue l'intuition.
- Il s'agit toujours d'objectivité et de faits, pas d'émotions.

### Résoudre des problèmes :

- Si vous mettez en avant les problèmes, vous gâchez les relations pour toujours.
- Certaines contradictions sont insurmontables.
- Il y a toujours des gagnants et des perdants.
- Finalement, tout tourne autour des émotions et du ressenti, pas des faits.

Evaluer :

- Il y a tant de facteurs d'influence que l'on ne peut jamais aboutir à un bon jugement.
- Je sais rapidement de quoi il retourne, je ne dois pas y réfléchir longtemps.
- Le jugement est une affaire de tribunal.
- Qui suis-je pour juger les autres ?

Indépendance :

- Si vous prenez des risques, vous êtes fichu.
- S'adapter permet d'obtenir plus qu'en faisant cavalier seul.
- L'indépendance rend vulnérable.
- Votre avis n'est pas toujours apprécié.
- Je suis un suiveur, pas un meneur.



## Conscience de la qualité et de la sécurité

**Synonymes** : solidité, niveau, fonction, mesure, grade, niveau, garantie.

**Description** : Veiller à ce que son travail présente une qualité constante, même au niveau des détails. Corriger les erreurs dans son travail afin d'aboutir à un résultat adéquat. Contrôler si son travail répond aux normes de qualité fixées. Se fixer des exigences élevées et tâcher de les atteindre. Veiller à la qualité des produits/services fournis. Penser, agir et interagir de manière axée sur la sécurité, et mettre l'accent sur la sécurité.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille à ce que son travail présente une qualité constante, même au niveau des détails.</li> <li>- Corrige les erreurs dans son travail, afin de fournir un résultat adéquat.</li> <li>- Vérifie si son travail répond aux normes de qualité fixées.</li> <li>- Connaît les prescriptions de sécurité et utilise du matériel, des produits et des machines de manière sécurisée.</li> <li>- Traite une mission claire selon les prescriptions de sécurité.</li> <li>- Remarque les situations dangereuses et intervient le cas échéant.</li> <li>- Utilise les machines, appareils, outils, moyens de transport et substances dangereuses de manière correcte et sécurisé.</li> <li>- Utilise la tenue de protection et les autres moyens de prévention.</li> <li>- Applique les techniques de levage adéquates.</li> <li>- Veille à la sécurité d'autrui.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fixe des exigences élevées et tâche de les atteindre.</li> <li>- Corrige les résultats qui ne répondent pas aux normes.</li> <li>- Offre une solution dans des situations de risque concrètes.</li> <li>- Évalue les risques spécifiques de certaines situations/missions et agit en ce sens.</li> <li>- Formule des propositions visant à maîtriser les risques.</li> <li>- Surveille et contrôle l'application des prescriptions de sécurité et corrige le cas échéant.</li> <li>- Fournit des informations aux collaborateurs directs au sujet des prescriptions de sécurité.</li> <li>- Incite les collaborateurs directs à utiliser correctement et en toute sécurité le matériel/les produits/les machines.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans ses actes, il maintient un équilibre entre qualité et vitesse.</li> <li>- Veille à la qualité de l'ensemble des services prestés.</li> <li>- Adapte l'organisation du travail, la répartition des tâches ou la méthode de travail afin de prévenir les risques.</li> <li>- Met en œuvre les prescriptions légales au sein de l'organisation.</li> <li>- Développe un système de maîtrise des risques.</li> <li>- Analyse les situations, les méthodes, moyens de travail, événements (accidents, incidents) en vue d'instaurer une approche préventive globale.</li> <li>- Informe, motive, sensibilise et convainc les collaborateurs à respecter les prescriptions de sécurité et à agir en veillant à la sécurité.</li> <li>- Montre l'exemple.</li> </ul>

### Conseils de développement

- La pression externe sous la forme de procédures, règles et contrôles peuvent vous inciter à être davantage orienté vers la sécurité. Il revient donc au manager de faire savoir aux collaborateurs pourquoi la qualité est si importante et à ancrer cette valeur au sein de l'organisation à une place stratégique.
- Si vous êtes davantage orienté vers les résultats que vers la qualité, voyez comment la qualité de votre travail peut contribuer à engranger des résultats.
- Demandez aux collègues qui sont plus axés sur la qualité ce qu'ils font pour veiller à la qualité de leur travail.
- Quels instruments utilisent-ils et pourquoi accordent-ils une place si importante à la qualité ?
- Osez dire « non » si la sécurité est mise en péril.
- Réalisez que la sécurité est une stratégie à long terme qui paie.
- Prenez le temps de faire les choses et en veillant à la qualité et à la sécurité.

**Convictions utiles**

- La qualité prime sur la quantité.
- En veillant à la qualité, vous montrez que l'on peut compter sur vous.
- Avec la sécurité, vous avez toujours le dernier mot.
- Vous pouvez vous distinguer grâce à la qualité et à la sécurité.
- La qualité et la sécurité vous permettent de bâtir votre réputation et obtenir des résultats.
- Respecter la qualité et la sécurité suscite la confiance.

**Convictions parasites**

- La vitesse prime sur la qualité.
- La qualité est (trop) coûteuse.
- La qualité est une valeur obsolète dans la société actuelle où tout est jetable.
- Le client n'attend pas toujours de la qualité.

## Instructions et pédagogie

**Synonymes** : Donner des ordres, donner des explications, donner cours, exercices, accompagner

**Description** : accompagne les processus d'apprentissage et de développement, intervient en tant qu'expert pédagogue et de spécialité, et en tant que membre d'une équipe de formation au sein de la zone

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est responsable de la mise à disposition de matériel de cours de qualité.</li> <li>- Dispense des cours clairs.</li> <li>- Exerce activement ses compétences.</li> <li>- Évalue systématiquement l'avancement des participants.</li> <li>- Utilise des supports d'apprentissage divers (cours écrit, PP, exercices, etc.).</li> <li>- Assure l'administration correcte du cours.</li> <li>- Est capable d'utiliser Office, internet et l'e-mail.</li> <li>- Tient à niveau ses propres connaissances spécifiques.</li> <li>- Maîtrise les connaissances de base, conformément à la mission pédagogique.</li> <li>- Fournit un feedback clair aux participants.</li> <li>- Répond aux questions des participants, éventuellement après avoir effectué des recherches.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaure un climat de travail structuré (gestion de classe).</li> <li>- Crée un climat de travail et d'apprentissage positif.</li> <li>- Est capable de motiver les participants.</li> <li>- Aborde de manière adéquate la culture des services d'incendie des professionnels et des volontaires.</li> <li>- Tient à niveau ses connaissances et compétences pédagogiques.</li> <li>- Développe de nouvelles idées et introduit de nouvelles formes de travail.</li> <li>- S'interroge sur son propre fonctionnement et le corrige si nécessaire.</li> <li>- Met en œuvre des accents novateurs à partir des services d'incendie.</li> <li>- Est un membre actif des réunions relatives à la formation.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille à la cohérence et à la continuité entre les différents cours et modules (regarde au-delà de son propre cours).</li> <li>- Collabore à la rédaction et à l'actualisation d'un plan commun, conformément aux profils professionnels et de formation.</li> <li>- Est capable d'enthousiasmer les participants.</li> <li>- Agit comme expert au niveau du contenu.</li> <li>- Agit comme expert didactique.</li> <li>- Est à même de faire face aux situations de formation complexes (grands groupes, groupes hétérogènes).</li> </ul>

**BIJLAGE 3 COMPETENTIEWOORDENBOEK**

<p><b>1. Loyaliteit</b> <b>2. Plichtsgevoel</b> <b>3. Integriteit</b></p> <p><b>4. Persoonsgebonden competenties</b> (stressbestendigheid, leren en reflecteren, flexibiliteit)</p> <p><b>5. Relatieve competenties</b> (inlevingsvermogen, communiceren, samenwerken)</p> <p><b>6. Taakgerichte competenties</b> (innoveren, resultaatgerichtheid, daadkracht, accuraatheid, bevelvoering)</p> <p><b>7. Management</b> (plannen, organiseren en coördineren, analyseren, probleemoplossing, oordelen, onafhankelijkheid)</p> <p><b>8. Kwaliteits- en veiligheidsbewustzijn.</b></p> <p><b>9. Instructies geven en didactiek</b></p>	Kerncompetenties
--	------------------

## Kerncompetentie

# Loyaliteit

**Synoniem:** Eerlijk, fideel, getrouw, trouw (vooral aan de organisatie).

**Beschrijving:** Op een gedisciplineerde manier te werk gaan, in overeenstemming met de verwachtingen van de zone door genomen beslissingen te ondersteunen en uit te voeren.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelt zoals is afgesproken.</li> <li>- Gaat op een regelmatige manier te werk.</li> <li>- Gaat op een gedisciplineerde manier te werk.</li> <li>- Reageert correct en loyaal wanneer buitenstaanders kritiek uiten.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelt in overeenstemming met de verwachtingen van de organisatie.</li> <li>- Zet ook collega's aan hetzelfde te doen.</li> <li>- Heeft oog voor veiligheid, kosten, kwaliteit,...</li> <li>- Schat bij de eigen acties de ruimere gevolgen in voor de dienst en de organisatie.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stemt zijn gedrag af op de waarden en principes van de zone ook in complexe situaties.</li> <li>- Leg uit hoe men tot beslissingen is gekomen.</li> <li>- Praat over "wij" in plaats van over "zij" als het over de eigen organisatie gaat.</li> <li>- Neemt zelf verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de missie en doelstelling van de organisatie.</li> <li>- Staat achter beslissingen die goed zijn voor de organisatie, zelfs als ze op korte termijn een minder goed effect hebben.</li> </ul>

### Tips voor ontwikkeling:

- Bij deze competentie is vooral de motivatie van belang.
- Op zich is een loyale opstelling tegen de eigen organisatie niet moeilijk te realiseren. Dit is vooral een kwestie van de bereidheid om zich te schikken naar de verwachtingen van de organisatie.

### Helpende overtuigingen:

- Het belang van normen en waarden draag ik hoog in het vaandel.
- De organisatie en het algemeen belang staan steeds voorop.
- Ik kom steeds afspraken na, ook al is dat niet in mijn eigen directe belang.
- Ik geef volledige inzet voor het gezamenlijke doel.

### Belemmerende overtuigingen:

- Mijn bijdrage stelt totaal niets voor.
- Anderen zitten niet op mijn bijdrage te wachten.
- Hardlopers zijn doodlopers.
- Waarom zou ik mij inzetten?
- Er zijn zoveel externe factoren van invloed.
- Ervaringen uit het verleden geven geen garanties voor de toekomst.

## Kerncompetentie

# Plichtsgevoel

**Synoniem:** Inzet, doorgaan, werkzin, ijver, betrokkenheid, verantwoordelijkheidszin.

**Beschrijving:** Bereid zijn zich in te zetten. Zich betrokken voelen bij de voortgang.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toont zich bereid zich in te zetten.</li> <li>- Toont zich bereid tot extra inspanning.</li> <li>- Gaat door bij moeilijkheden.</li> <li>- Geeft niet op.</li> <li>- Werkt ook niet alledaagse taken af naar de kwaliteitsnormen.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is steeds bezig.</li> <li>- Zet ook collega's daartoe aan.</li> <li>- Ziet en zoekt werk.</li> <li>- Doet uit eigen beweging meer dan gevraagd.</li> <li>- Geeft volledige support, ook als dat weerstand oplevert.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toont zich enthousiast bij de gang van zaken.</li> <li>- Toont "Hart voor de zaak".</li> <li>- Is hierbij een voorbeeld voor anderen.</li> <li>- Toont volledige inzet voor het realiseren van een gezamenlijk doel ook in complexe situaties.</li> </ul>

### Tips voor het ontwikkelen:

- Bedenk dat niet alles wat je aanpakt, succesvol kan zijn. Mislukkingen horen erbij en zijn niet erg. Je kunt er vaak veel van leren en het maakt je als persoon sterker. In die zin is ervaring de beste leermeester.
- Wat je hierbij kan helpen is een mentor/coach zoeken, die vanuit zichzelf een sterke inzet laat zien en met jou kan spiegelen en tips kan geven voor het overwinnen van je eigen blokkades.
- Verder kan het helpen om zelf duidelijke doelstellingen te formuleren en deze te delen met anderen. Onderzoek of je dingen doet die bij je passen en die je energie geven.
- Realiseer hierbij echter wel dat het doen van vervelende klussen altijd onderdeel is van werk, deze zijn niet te voorkomen. Het kan echter wel helpen om deze eerst te doen of op te delen en jezelf te belonen als je het hebt gedaan.

### Helpende overtuigingen:

- Je hebt de goedkeuring van een ander niet nodig.
- Je moet je niet steeds afvragen wat je terugkrijgt voor je inspanningen.
- Inzet beloont zichzelf.
- De aanhouder wint.
- Het overwinnen van obstakels maakt je als persoon sterker.

### Belemmerende overtuigingen:

- Mijn bijdrage stelt totaal niets voor.
- Anderen zitten niet op mijn bijdrage te wachten.
- Hardlopers zijn doodlopers.
- Waarom zou ik mij inzetten?
- Er zijn zoveel externe factoren van invloed.
- Ervaringen uit het verleden geven geen garanties voor de toekomst.

## Kerncompetentie

### Integriteit

**Synoniem:** Eerlijk, fideel, getrouw, trouw, consistent en congruent.

**Beschrijving:** Zich op een rechtschapen, eerlijke en onkreukbare manier gedragen, overeenkomstig de algemeen geldende sociale en professionele waarden en normen.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecteert de vertrouwelijkheid van informatie.</li> <li>- Is eerlijk in de interacties met anderen.</li> <li>- Geeft aan wanneer verwacht gedrag buiten de eigen normen en/of beroeps- of organisatienormen valt.</li> <li>- Neemt verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen.</li> <li>- Respecteert mening, normen en waarden van anderen.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaat gepast om met vertrouwelijke gegevens en zet ook collega's daartoe aan.</li> <li>- Behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een respectvolle manier.</li> <li>- Houdt aan normen vast, ook wanneer dit voor zichzelf nadeel, spanning of conflicten met zich mee brengt.</li> <li>- Houdt geen relevante informatie achter.</li> <li>- Laat zijn gesprekspartner in zijn waarde, valt niet aan en beledigt anderen niet.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Behandelt anderen, ook in complexe omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.</li> <li>- Maakt geen misbruik van macht, voorkennis of persoonlijke informatie.</li> <li>- Overziet bij machtsconflicten het geheel en handelt daarnaar; kiest daarbij niet automatisch partij.</li> <li>- Voorkomt belangenvermenging.</li> <li>- Toont zich hierbij een voorbeeldcollega.</li> </ul>

#### Tips voor ontwikkeling:

- Normen en waarden bespreekbaar maken binnen de organisatie.
- Intervisie met daarin aandacht voor het vormen van een eigen mening vormen.
- Bespreekbaar maken van "als-dan-kwesties".
- Integriteittraining.

#### Helpende overtuigingen:

- Als ik er niets van zeg, doet misschien niemand dat.
- Je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen daden.
- Regels en procedures zijn er niet om je achter te verschuilen maar om je richting te geven.
- Blijf trouw aan jezelf.

#### Belemmerende overtuigingen:

- We doen het altijd al zo.
- Ik steek mijn hoofd liever niet boven het maaiveld uit.
- Ik wil geen klikspaan zijn.
- Over formele regels is vast goed nagedacht, dus hoeft ik hier zelf niet over na te denken.
- Iedereen heeft z'n prijs.

## Persoonsgebonden competenties

### Stressbestendigheid, leren en reflecteren, flexibiliteit

**Synoniemen:**

Stressbestendigheid:

Niet snel in paniek slaan, goed bestand zijn tegen spanningen

Leren en reflecteren :

Aanleren, bekwamen, zich eigen maken, beschouwen

Flexibiliteit:

Soepelheid, aanpasbaarheid

**Beschrijving:**

Stressbestendigheid:

Kalm, objectief en effectief blijven functioneren bij tijdsdruk, tegenslag, teleurstelling of weerstand.

Leren en reflecteren:

Terugkijken op het eigen functioneren en het gedrag daaraan aanpassen of het ondernemen van ontwikkelacties om tot verbetering van het eigen functioneren en de eigen vaardigheden te komen

Actief werken aan zelfontwikkeling.

Zich kwetsbaar durven opstellen en fouten durven maken.

Flexibiliteit:

Aanpassen van de eigen stijl, benadering en gedrag aan wisselende eisen en omstandigheden.

Openstaan voor nieuwe ideeën en actief zoeken naar alternatieven om het gestelde doel te bereiken.

**Niveau 1**

Stressbestendigheid:

- Geeft bij (tijds-)druk voorrang aan de dringende en/of belangrijke zaken in het eigen werk.
- Blijft onder tijdsdruk doeltreffend handelen.
- Bewaakt de eigen grenzen van kennen en kunnen.
- Accepteert tegenwerpingen als onvermijdelijk en ziet het betrekkelijke ervan in.

Leren en reflecteren:

- Stelt zich vragend op.
- Toont de wil om te leren.
- Vraagt feedback op het eigen functioneren .
- Luistert actief en vraagt door.
- Zet concrete feedback om in acties.
- Volgt (nieuwe) ontwikkelingen in het eigen vakgebied.

Flexibiliteit:

- Pakt nieuwe zaken snel op, ook bij aangrenzende werkzaamheden.
- Interpreteert regels en richtlijnen en richt zich daarbij op de uiteindelijke bedoeling van de vastgestelde regels.
- Accepteert dat werkzaamheden door omstandigheden bepaald worden en handelt daarnaar.
- Staat open voor veranderingen en verbeteringen.
- Past het eigen gedrag aan bij veranderende omstandigheden.
- Schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden.

**Niveau 2**

Stressbestendigheid:

- Stelt anderen gerust met het eigen kalme optreden.
- Zorgt bij (tijds-)druk dat het team doeltreffend blijft werken door te bepalen welke zaken voorrang hebben.
- Houdt onder druk vast aan het eigen oordeel.
- Luistert naar de kritiek van anderen, erkent reële punten en gebruikt deze.



	<p><u>Leren en reflecteren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Doorziet de eigen leerstijl en herkent andere mogelijke leerstijlen.</li> <li>– Ziet sterke en zwakke kanten in eigen functioneren.</li> <li>– Leert van en met anderen.</li> <li>– Formuleert leerdoelen en zet deze om in acties.</li> <li>– Vertaalt ontwikkelingen in het vakgebied naar de praktijk.</li> </ul> <p><u>Flexibiliteit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Improviseert bij onvoldoende of onduidelijke informatie en past daarbij de eigen stijl en gedrag aan.</li> <li>– Verbetert zijn werkwijze door te anticiperen op veranderende omstandigheden en wisselt van methode of aanpak.</li> <li>– Schakelt gemakkelijk tussen het eigen werk en het werk van anderen.</li> </ul>
Niveau 3	<p><u>Stressbestendigheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Houdt onder grote druk en bij complexe situaties vast aan het eigen standpunt.</li> <li>– Past bij problemen of tegenstand de aanpak aan.</li> <li>– Herkent stressfactoren en maakt deze bespreekbaar door het proces te analyseren.</li> <li>– Presteert langdurig goed onder tijdsdruk, tegenslag en complicaties.</li> <li>– Schermt anderen af van stress door (tijds-)druk en zorgt dat het werk hier geen schade van ondervindt.</li> <li>– Zoekt actief naar systemen die de stress in het team of de afdeling kunnen verminderen.</li> </ul> <p><u>Leren en reflecteren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reflecteert op eigen ervaringen.</li> <li>– Herkent verbeterpunten en verbetert het eigen gedrag in latere situaties.</li> <li>– Doorziet de eigen leerprocessen.</li> <li>– Herkent bevorderende factoren voor leren.</li> <li>– Herkent belemmerende factoren voor leren.</li> <li>– Stelt een eigen ontwikkelplan op met langere termijn doelstellingen.</li> <li>– Onderneemt gerichte acties.</li> </ul> <p><u>Flexibiliteit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verandert in geval van kansen of problemen de eigen gedragsstijl om het gestelde doel te bereiken.</li> <li>– Brengt afhankelijk van de situatie variatie in de eigen gedragsstijl aan.</li> <li>– Balanceert tussen diverse belangen en partijen.</li> </ul>

### Tips voor het ontwikkelen:

#### Stressbestendigheid:

- Situaties in een zakelijk perspectief plaatsen, is een groot deel van de oplossing bij het ontwikkelen van persoonsgebonden competenties.
- Door meer rationaliteit toe te laten kunnen emoties worden getemperd.
- Wanneer situaties niet te beïnvloeden zijn, kan men leren minder last te hebben van de situatie.
- Stress door tijdsdruk kan worden beïnvloed door beter te plannen en organiseren.

#### Leren en reflecteren:

- Ontdek je leerstijl en focus je op leeractiviteiten en omgevingen die het beste bij je passen.

#### Flexibiliteit:

- Door te investeren in coaching en training zijn deze competenties te ontwikkelen.
- Hierbij dient de nadruk te liggen op het oefenen met verschillende gedragsstijlen.

### Helpende overtuiging

#### Stressbestendigheid:

- Men krijgt mij er niet onder.
- De situatie kan ik niet veranderen: ik moet mijn zienswijze veranderen.
- Iedereen is verantwoordelijk voor zichzelf.
- Mensen kunnen meer stress aan dan ze denken.

Leren en reflecteren:

- Leren is te leren.
- Leren vraagt veel oefening.
- Je bent pas expert als je 10.000 uur hebt geoefend.
- De aanhouder wint.
- Je bereikt meer met stroop dan met azijn.

Flexibiliteit:

- Je gedrag aanpassen aan de omgeving is een kwestie van kracht.

**Belemmerende overtuiging**Stressbestendigheid:

- De situatie is niet te veranderen.
- Ik ben altijd verantwoordelijk voor het welbevinden van anderen.
- Ik ben nou eenmaal gevoelig voor stress.
- Alles moet tot in de puntjes geregeld zijn, anders heb ik gefaald.
- Ik ben de enige die zich verantwoordelijk voelt.
- Angst om fouten te maken.

Leren en reflecteren:

- Je moet me nemen zoals ik ben.
- Het zijn alleen de feiten die ertoe doen.

Flexibiliteit:

- Gedragsverandering is een teken van zwakte.

## Relationele competenties

### Inlevingsvermogen, communiceren, samenwerken

#### Synoniemen:

##### Inlevingsvermogen:

Voelen, meeleven, invoelen

##### Communiceren:

Informatieoverdracht, overleg, uitwisselen van gedachten

##### Samenwerken:

Samendoen, coöpereren, empathie

#### Beschrijving:

##### Inlevingsvermogen:

Zich verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen

##### Communiceren:

Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen.

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in voor de ontvanger begrijpelijke taal, gebaren en andere non-verbale signalen.

##### Samenwerken:

Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bij te dragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.

#### Niveau 1

##### Inlevingsvermogen:

- Beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen.
- Stuurt het gesprek in de juiste richting en houdt de relatie goed.
- Toont belangstelling, luistert actief, vraagt door, houdt rekening met eigen emoties en die van anderen en reflecteert hierop.

##### Communiceren:

- Communiceert open en durft eigen vragen, zorgen en leerpunten bespreekbaar te maken.
- Stelt zich open en onbevooroordeeld op in een gesprek, interpreteert verbale en non-verbale signalen en vraagt na of de boodschap goed begrepen is.
- Stelt open vragen en vraagt door.
- Geeft feedback wanneer daar om wordt gevraagd.

##### Samenwerken:

- Draagt bij tot gemeenschappelijk doel.
- Komt afspraken na.
- Informeert het eigen netwerk over eigen activiteiten.
- Houdt zich op de hoogte van activiteiten in het eigen netwerk.
- Toont belangstelling voor collega's.
- Helpt collega's op hun verzoek.
- Vraagt collega's naar hun mening.

#### Niveau 2

##### Inlevingsvermogen:

- Is zichtbaar beschikbaar en aanwezig als leider en/of expert.
- Is in die context op het juiste moment op de juiste plaats.
- Stimuleert en helpt anderen om meningen en gevoelens bespreekbaar te maken.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakt ruimte voor emoties binnen de organisatie en kalmeert als emoties de overhand dreigen te krijgen.</li> <li>- Spreekt anderen aan op hun ontwikkeling en bijdrage.</li> <li>- Stelt zich kritisch op vanuit een begripvolle houding.</li> <li>- Heeft oog voor gevoeligheden ten aanzien van het eigen gedrag.</li> </ul> <p><u>Communiceren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuleert complexe vraagstukken en 'slechte boodschappen' helder, eenduidig en gestructureerd.</li> <li>- Verzorgt samenhangende presentaties voor de hulpverleningsdiensten.</li> <li>- Houdt bij contacten van verschillend niveau rekening met afwijkende behoeften en belangen.</li> <li>- Herkent tegenstellingen en kiest een geschikt communicatiekanaal/middel.</li> <li>- Neemt het initiatief en stuurt in gesprekken.</li> <li>- Houdt rekening met de invloed van wat hij zegt.</li> <li>- Redigeert interne documenten en schrijft documenten voor extern gebruik.</li> </ul> <p><u>Samenwerken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wisselt actief informatie en ideeën uit en geeft en vraagt reacties.</li> <li>- Biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan en vraagt zelf om hulp.</li> <li>- Maakt klare (en liefst meetbare) afspraken.</li> <li>- Doet zelf concessies om tot een gezamenlijk doel of resultaat te komen.</li> <li>- Stuurt op basis van meningen van anderen eigen gedachten en/of handelingen bij.</li> </ul>
Niveau 3	<p><u>Inlevingsvermogen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëert veiligheid in de organisatie waardoor anderen zich durven uiten.</li> <li>- Spreekt medewerkers aan authentiek gedrag te tonen.</li> <li>- Onderkent rollen en posities en respecteert deze door de anderen hierop te benaderen zonder de strijd aan te gaan.</li> <li>- Wisselt van stijl en/of gedrag om bewustwording bij de ander te realiseren of om gedragspatronen te doorbreken of te versterken.</li> </ul> <p><u>Communiceren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voert complexe gesprekken met personen op strategisch niveau over gevoelige onderwerpen met tegenstellingen in belangen.</li> <li>- Herkent persoonlijke belangen en kiest een geschikte manier om de ander te beïnvloeden.</li> <li>- Zet verschillende invloedstijlen effectief in.</li> <li>- Beïnvloedt en stuurt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen, ook wanneer bij de ander geen respect lijkt te bestaan.</li> </ul> <p><u>Samenwerken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zoekt actief samenwerking op en stuurt daarbij op gemeenschappelijke belangen.</li> <li>- Betrekt anderen in besluitvorming en komt met hen tot gemeenschappelijk doel en collegiale aanpak.</li> <li>- Doet actief aan kennisoverdracht door eigen kennis en ervaringen te delen.</li> <li>- Motiveert anderen hun expertise in te brengen.</li> <li>- Zorgt ervoor dat het resultaat wordt ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.</li> <li>- Zet systemen op om het samenwerken te bevorderen.</li> </ul>

### Tips voor ontwikkeling

#### Inlevingsvermogen:

- Realiseer je dat ongeveer de helft van de mensen gevoelsmensen zijn. Het zijn met name deze mensen die gevoelig zijn voor een empathische benadering van jou. Leer dus inschatten of iemand een gevoelsmens is of niet. Dit kun je doen door mensen te observeren en waar te nemen, op verbaal maar ook non-verbaal vlak.
- Een volgende stap is het geven van feedback aan de ander van wat je waarneemt bij hem of haar.

Communiceren:

- Mondelinge communicatie is wel te vergelijken met sport: je krijgt echt een betere conditie, wanneer je oefent, maar je moet het blijven doen! De vaardigheden en inzichten zakken weer weg. Blijf er mee bezig! Onderling op het werk valt er ook een hoop te winnen: vraag feedback en zoek situaties op, waarin je aan de slag kunt met nog beter mondeling communiceren!
- Wat specifiek helpt voor mensen bij het ontwikkelen van deze competentie: goede voorbereiding, terug kunnen vallen op expertkennis, niet laten intimideren door een vlotte prater en oefenen en situaties opzoeken waarin men wordt uitgenodigd om te praten en het debat aan te gaan.

Samenwerken :

- Een goede en productieve samenwerking opbouwen kost tijd. Je kunt samenwerking van een team bevorderen door een team gemeenschappelijke doelen te geven en hen aan te spreken op hun complementariteit in het team. Een groep/team doorloopt altijd een aantal verschillende stadia die niet altijd even productief zijn.
- Als een team niet productief genoeg is kan het zinvol zijn om te bepalen in welke fase het team verkeert en op basis daarvan interventies te plegen die ervoor zorgen dat het team in een meer productieve fase terecht komt. Tevens is het van belang dat de groepsleden elkaar goed kennen en zich hierdoor bewust zijn van elkaars kwaliteiten en valkuilen. Dit vergt echter wel de nodige openheid en bereidheid om elkaar te vertrouwen.
- Als je bij jezelf de competentie samenwerken wilt ontwikkelen, dan is het belangrijk om je eigen kwaliteiten en valkuilen helder te definiëren. Daarnaast is het belangrijk dat je open staat voor anderen en dat je bereid bent je oprecht te verdiepen in hun opvattingen en invalshoeken en hiervan te leren.

**Helpende overtuigingen:**Inlevingsvermogen:

- Jouw mensen zijn het belangrijkste in je organisatie
- Mensen maken het verschil.
- Medewerkers hebben je persoonlijke aandacht nodig.
- Het loont om naar mensen te luisteren.

Communiceren:

- Je mondeling uitdrukken helpt je om je gedachten te ordenen.
- Communiceren met anderen is ook een manier om je kennis te verbreden en op basis hiervan eventueel je mening bij te stellen.
- Door te communiceren laat je weten dat je er bent en weten mensen waarvoor ze bij je terecht kunnen.
- Mondelinge communicatie schept duidelijkheid.

Samenwerken :

- Samenwerken leidt tot betere resultaten.
- Het geheel is meer de som van de delen
- Mensen vullen elkaars competenties aan
- Samenwerken leidt tot een betere sfeer en verbinding van mensen

**Belemmerende overtuigingen:**Inlevingsvermogen:

- Ik ben geen sociaal werker.
- Persoonlijke kwesties moet je in je eigen tijd oplossen.
- Je verdiepen in mensen kost alleen maar tijd en levert niets op.
- Het gaat om de inhoud en feiten, daarmee kun je grip krijgen op zaken, niet met emoties

Communiceren:

- Mijn mening doet er toch niet toe.
- Je moet iets 100% zeker weten voordat je er iets over kunt zeggen.
- Als je eenmaal iets gezegd hebt, dan kun je hier niet meer op terugkomen.
- Zolang ik mijn mond houd, kan ik nergens op gepakt worden.

Samenwerken :

- Met samenwerken gaat veel tijd verloren.
- Samenwerken leidt tot veel gepraat en verlies van productiviteit.
- Samenwerken wordt vaak een doel op zich.
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid leidt tot geen verantwoordelijkheid
- De zwakste schakel bepaalt het resultaat van het team.

## Taakgerichte competenties

### Innoveren, resultaatsgerichtheid, daadkracht, accuraatheid, bevelvoering

#### Synoniemen:

Innoveren: vernieuwing

Resultaatsgerichtheid: product, rendement

Daadkracht: doorzettingsvermogen, energie, vuur, werklust

Accuraatheid: nauwgezet, stipt, zorgvuldig

Bevelvoering: aanvoeren, beheer, staf

#### Beschrijving:

##### Innoveren:

Creëren van nieuwe en originele ideeën, werkwijzen en toepassingen door het combineren van formele en informele informatie.

##### Resultaatsgerichtheid:

Doelstellingen helder formuleren, concreet en meetbaar en duidelijke afspraken maken. Zich aan de voortgang houden en daarover informeren en rapporteren. Vooruit denken.

##### Daadkracht:

Op adequate wijze nemen van beslissingen op basis van een inzichtelijke afweging en eigen oordeel, ook als de kennis en/of informatie beperkt is. Handelen naar en 'staan voor' een genomen besluit (van zichzelf of een ander).

##### Accuraatheid:

Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten en gericht zijn op het voorkomen van fouten.

##### Bevelvoering:

Op inspirerende wijze richting geven. Tonen van voorbeeldgedrag. Randvoorwaarden scheppen en mensen motiveren zodat resultaten bereikt worden. Charisma hebben.

#### Niveau 1

##### Innoveren:

- Heeft niet voor de hand liggende, frisse ideeën voor nieuwe werkwijzen of methoden.
- Betreedt bij tegenslagen nieuwe paden of bedenkt alternatieve oplossingen.
- Speelt met nieuwe ideeën en benaderingen in op veranderingen.

##### Resultaatsgerichtheid:

- Stelt samen meetbare en haalbare doelen en maakt duidelijke afspraken over gewenste kwaliteit, middelen en tijdspad.
- Stelt prioriteiten en komt gemaakte afspraken na.
- Maakt resultaten van het eigen werk zichtbaar en communiceert hierover; overlegt tijdig over knelpunten.
- Toetst activiteiten tussentijds op hun bijdrage aan het te bereiken resultaat.

##### Daadkracht:

- Handelt moedig in lastige situaties, neemt verantwoorde risico's.
- Neemt beslissingen op grond van relevante informatie en duidelijke feiten, waarbij de gevolgen van de besluiten voorspelbaar zijn.
- Neemt en motiveert beslissingen binnen het eigen werkterrein.
- Blijft achter gemaakte keuzen staan

##### Accuraatheid:

- Levert correct werk af.
- Levert volledig werk af.
- Let ook op details.
- Werkt ook onder druk accuraat.

	<p><u>Bevelvoering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brengt eigen denkbepelden onder woorden en toetst deze.</li> <li>- Improviseert bij onvoldoende of onduidelijke informatie.</li> <li>- Staat open voor vragen, wekt vertrouwen en motiveert anderen.</li> </ul>
Niveau 2	<p><u>Innoveren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimuleert tot creatief denken en handelen.</li> <li>- Werkt proactief bij mogelijke problemen in een complexe omgeving en stelt alternatieve oplossingen voor.</li> <li>- Toont assertief gedrag.</li> <li>- Improviseert in complexe situaties.</li> </ul> <p><u>Resultaatsgerichtheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stelt een actieplan op en benoemt daarin de beheers-aspecten.</li> <li>- Toetst de voortgang van activiteiten, stuurt bij en bewaakt het proces.</li> <li>- Ondersteunt anderen bij het opstellen van meetbare doelstellingen, geeft hen middelen om (tussen)resultaten te halen en stelt hierbij meetbare deadlines en normen voor resultaten en gedrag.</li> </ul> <p><u>Daadkracht:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neemt op basis van feitelijke informatie besluiten.</li> <li>- Hakt knopen door, ook in onzekere situaties.</li> <li>- Motiveert het genomen besluit met het oog op acceptatie door betrokkenen.</li> <li>- Blijft standvastig en toont durf in onzekere en/of lastige situaties.</li> </ul> <p><u>Accuraatheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimuleert anderen bij het werken.</li> <li>- Verbeterd de kwaliteit van het werk binnen het eigen organisatieonderdeel.</li> <li>- Wijkt af van de geldende procedures, regels en afspraken zodat fouten worden voorkomen of de werkkwaliteit wordt verhoogd.</li> </ul> <p><u>Bevelvoering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeft de ruimte om besluiten te beïnvloeden uit eigen ambities zodat betrokkenheid en inspiratie hiervoor ontstaat.</li> <li>- Verdeelt werkzaamheden zodanig dat deze aansluiten op talenten en ambities van het personeel.</li> <li>- Toetst het resultaat op kwaliteit.</li> <li>- Neemt op 'natuurlijke wijze' het voortouw, betreft en motiveert voor het realiseren van gemeenschappelijke doelen.</li> </ul>
Niveau 3	<p><u>Innoveren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initieert nieuwe en verbeterd de geldende procedures, regels en afspraken.</li> <li>- Stimuleert ook anderen om betere procedures regels en afspraken te ontwikkelen en de geldende te verbeteren.</li> <li>- Coördineert, controleert en corrigeert de werkzaamheden van meerdere personen en/of diensten, zodat fouten worden voorkomen en de kwaliteit wordt verhoogd.</li> <li>- Kan kritisch met mededelingen en/of informatie omgaan.</li> <li>- Ontwikkeld vernieuwde en oorspronkelijke ideeën en inzichten die een effect hebben op een brede omgeving.</li> <li>- Benadert vraagstukken vanuit een andere invalshoek.</li> <li>- Maakt zich los uit bestaande denkkaders en maakt zo nieuwe wegen zichtbaar, waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan.</li> </ul> <p><u>Resultaatsgerichtheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stelt meetbare strategische doelstellingen op en definieert de resultaten op langere termijn.</li> <li>- Maakt de voorwaarden duidelijk die nodig zijn om deze resultaten te bereiken en vult deze in.</li> <li>- Zorgt voor heldere structuren, taakverdeling en procedures die een effectieve en efficiënte inzet van medewerkers bevordert.</li> <li>- Spreekt zichzelf en anderen tijdig en regelmatig aan op het nakomen van afspraken en het realiseren van doelstellingen.</li> <li>- Achterhaalt achterliggende oorzaak bij niet nakomen van afspraken en stuurt bij.</li> </ul>



**Daadkracht:**

- Neemt, zo nodig op basis van onvolledige informatie, besluiten die implicaties hebben voor de gehele organisatie.
- Betrekt anderen bij de besluitvorming in complexe situaties, vraagt terugkoppeling en streeft naar draagvlak voor het genomen besluit.
- Neemt een besluit in heroverweging wanneer de wijzigende omstandigheden daarom vragen.
- Durft buiten gebaande paden te treden bij het oplossen van vastzittende, complexe kwesties.

**Accuraatheid:**

- Initieert nieuwe en verbetert de geldende procedures, regels en afspraken.
- Stimuleert ook anderen om betere procedures regels en afspraken te ontwikkelen en de geldende te verbeteren.
- Coördineert, controleert en corrigeert de werkzaamheden van meerdere personen en/of diensten, zodat fouten worden voorkomen en de kwaliteit wordt verhoogd.
- Kan kritisch met mededelingen en/of informatie omgaan.
- Ontwikkelt vernieuwde en oorspronkelijke ideeën en inzichten die een effect hebben op een brede omgeving.
- Benadert vraagstukken vanuit een andere invalshoek.
- Maakt zich los uit bestaande denkkaders en maakt zo nieuwe wegen zichtbaar, waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan.

**Bevelvoering:**

- Draagt de eigen visie uit en wordt op grond daarvan binnen en buiten de eigen werkomgeving gevraagd bijdrage te leveren aan de ambities.
- Creëert ruimte en mogelijkheden voor personeel om werkzaamheden op eigen (en eventueel andere) wijze uit te voeren.
- Inspireert om hun visie te delen en om draagvlak en betrokkenheid hiervoor te realiseren.

**Tips voor het ontwikkelen****Innoveren:**

- Als je je realiseert wat initiatief je kan brengen, leer je dit ook beter te ontwikkelen. Het is een kwestie van doen.
- Door te focussen op de voordelen die initiatief nemen je kunnen brengen, leer je vordering te maken. Een mentor of coach kan je helpen om dit verder te ontwikkelen in een veilige omgeving

**Resultaatsgerichtheid:**

- Door het inzetten van timemanagement en het volgen van trainingen in resultaatgerichtheid kan deze competentie ontwikkeld worden.
- Het concretiseren van team- en afdelingsdoelstellingen helpen een cultuur te creëren waarbij resultaatgerichtheid voorop staat.

**Daadkracht:**

- Door jezelf beter te leren kennen en focus aan te brengen in wat je doet, kun je leren sneller te beslissen.
- Daarnaast kan deze zelfkennis bijdragen in een helder beeld van je persoonlijke doelen. Concrete doelen maken het ook makkelijker om beslissingen te nemen.
- Als je voor je organisatie een beslissing moet nemen is het daarom belangrijk dat je naast je persoonlijke doelen ook de doelen van de organisatie goed kent.

**Bevelvoering:**

- Taakgericht leidinggeven is goed aan te leren. Het betreft stijlen als instrueren, overtuigen, overleggen, motiveren en aan anderen overlaten (delegeren).
- Ervaring opdoen, is veruit de beste manier om deze competentie te ontwikkelen. Het is belangrijk om zelfinzicht te hebben, te weten waar je zwakke kanten liggen. Op dit vlak kun je bijleren of hulp zoeken van mensen die deze eigenschap juist als kwaliteit hebben.

**Helpende overtuigingen****Innoveren:**

- Als je niet innoveert of creatief bent, zal je niets bereiken.
- Laat de kaas niet van je brood eten.
- Nee heb je, ja kun je krijgen.



- Je moet het ijzer smeden wanneer het heet is.
- Nieuwe wegen inslaan, zorgt voor nieuwe inzichten.
- Door steeds iets nieuws te proberen, ga je er de positieve kant van zien.

#### Resultaatsgerichtheid:

- Op bereikte resultaten kun je verder bouwen.
- Met resultaten stel je de toekomst veilig.
- Resultaten behalen, wil zeggen dat je de goede koers te pakken hebt.
- Eerst je doelen bereiken voor je met iets nieuws begint.
- Soms moet je gewoon 'nee' zeggen om je doel te bereiken.

#### Daadkracht

- Liever een slecht besluit dan geen besluit.
- Je kunt het niet iedereen naar de zin maken, neem maar een snel besluit.
- Als je wel beslissingen neemt, kun je de dingen beter sturen
- Soms is het, gezien de situatie, nodig om met weinig informatie toch snel te beslissen

#### Bevelvoering:

- Je moet eerst ervaren wat de beste manier is, om iets van mensen gedaan te krijgen.
- Mensen verschillen en ieder heeft een eigen aanpak nodig om resultaten te boeken.

### **Belemmerende overtuigingen**

#### Innoveren:

- Hardlopers zijn doodlopers.
- Eerst denken, dan doen.
- Bescheidenheid siert de mens.
- Je kunt beter je kop niet boven het maaiveld uitsteken.
- Als je initiatief neemt, neem je teveel risico.

#### Resultaatsgerichtheid:

- Creativiteit lijdt onder een sterke resultaatgerichtheid.
- Een sterke focus op de resultaten gaat ten koste van de relatie met je netwerk.
- De mens gaat verloren bij een sterke aandacht voor resultaten.

#### Daadkracht:

- De acute vraag van de klant gaat altijd voor.
- Je moet altijd inspelen op onverwachte situaties.

#### Bevelvoering:

- Je moet eerst iedereen horen om weloverwogen te kunnen beslissen.
- Als je geen beslissing neemt, lost het probleem zich vanzelf op.
- Een goed doordacht besluit kost veel tijd

## Management

### Plannen, organiseren en coördineren, analyseren, probleemoplossing, oordelen, onafhankelijkheid

**Synoniemen:** Bedenken, concipiëren, ontwerpen, ontwikkelen, smeden, uitdenken, uitstippelen, verzinnen, vinden, geven, houden, in het leven roepen, initiëren, klaarspelen, klaren, op touw zetten, oprichten, regelen, versieren, voorzien in, onderzoeken, ontleden, uitpluizen, uitvlooiën, dilemma, geval, hinderpaal, kwestie, moeilijkheid, probleemgeval

**Beschrijving:**

Plannen, organiseren en coördineren:

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken en/of activiteiten georganiseerd en gepland moeten worden en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten en aangeven van een volgorde van werkzaamheden.

Analyseren:

Systematisch onderzoeken van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

Probleemoplossing:

Het signaleren van (potentiële) problemen en/of knelpunten en deze zelfstandig of in samenwerking met anderen verhelpen.

Oordelen:

Op basis van beschikbare informatie en ervaring, en met inachtneming van de heersende waarden en normen, tot een mening komen die als geldig erkend wordt.

Onafhankelijkheid:

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen, rekening houdend met de missie van de organisatie.

Niveau 1

Plannen, organiseren en coördineren:

- Werkt ordelijk en systematisch volgens vooraf opgestelde planning.
- Heeft overzicht over de eigen werkzaamheden.
- Toetst de eigen voortgang.
- Wendt de juiste middelen aan die nodig zijn om de planning te realiseren.
- Stelt doelen en prioriteiten voor zichzelf.

Analyseren:

- Deelt problemen op in onderdelen, haalt de kern naar boven.
- Legt verbanden, doorziet structuren en trekt conclusies uit beschikbare informatie.
- Selecteert systematisch gegevens, gebruikt meerdere informatiebronnen en structureert en interpreteert gegevens.

Probleemoplossing:

- Signaleert tijdig knelpunten binnen het eigen organisatieonderdeel en lost deze binnen de gestelde kaders op.
- Formuleert binnen de gestelde kaders verschillende alternatieven of oplossingen.
- Voorziet problemen en anticipeert hierop.

Oordelen:

- Maakt onderscheid tussen vaststaande feiten en meningen van derden en betreft hierbij de eigen ervaringen.
- Schetst verschillende perspectieven en opinies en stelt hun pro's en contra's vast alvorens tot actie over te gaan.

Onafhankelijkheid:

- Vertrouwt op zichzelf, maakt zelfstandig keuzen binnen het eigen takenpakket en aandachtsgebied en laat zich daarbij niet weerhouden door belemmeringen.
- Vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden.
- Werkt zelfstandig en vaart duidelijk een eigen koers binnen gestelde kaders.

<p>Niveau 2</p>	<p><u>Plannen, organiseren en coördineren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stemt eigen werkzaamheden af op werkzaamheden van anderen en plant, zo nodig, werkzaamheden van anderen.</li> <li>- Houdt overzicht over de werkzaamheden van anderen, bewaakt de voortgang en wendt op het juiste moment de juiste middelen aan.</li> <li>- Weegt complexe gegevens af en komt op overwogen en vastberaden wijze, rekening houdend met geldende normen en waarden tot een eigen mening.</li> <li>- Brengt een heldere en logische structuur aan in het eigen werk en in het werk van anderen.</li> <li>- Anticipeert op factoren die van invloed kunnen zijn op de eigen planning, en die van anderen, en speelt hier waar nodig op in.</li> </ul> <p><u>Analyseren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekijkt uit een veelheid van vaak niet complete informatie moeilijke vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken.</li> <li>- Vertaalt gestelde vragen naar beleidsvragen.</li> <li>- Onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen en omschrijft scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.</li> <li>- Overziet gevolgen van besluiten op termijn.</li> <li>- Redeneert logisch wat de effecten van acties zijn.</li> </ul> <p><u>Probleemoplossing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipeert op knelpunten buiten het eigen organisatieonderdeel.</li> <li>- Reageert snel en doeltreffend bij problemen en onverwachte gebeurtenissen.</li> <li>- Analyseert problemen, achterhaalt de werkelijke vraag achter het probleem, ook zonder eigen inhoudelijke expertise.</li> <li>- Formuleert verschillende passende oplossingen en helpt anderen bij het oplossen van problemen wanneer zij hier niet uit komen.</li> </ul> <p><u>Oordelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komt op basis van onvolledige informatie tot een eigen mening, redeneert logisch en betreft anderen in de beeldvorming.</li> <li>- Betreft verschillende alternatieven bij de oordeelsvorming en houdt rekening met onzekere of tegenstrijdige factoren.</li> </ul> <p><u>Onafhankelijkheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wijzigt de eigen werkzaamheden zelfstandig bij veranderende omstandigheden.</li> <li>- Komt op voor de eigen belangen, toont zich zelfbewust en is weerbaar.</li> <li>- Neemt verantwoorde risico's op het eigen aandachtsgebied.</li> </ul>
<p>Niveau 3</p>	<p><u>Plannen, organiseren en coördineren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteunt en stuurt aan bij de planning en uitvoering van werkzaamheden en bewaakt de voortgang.</li> <li>- Coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen, met een langere doorlooptijd of met gevolgen voor de langere termijn.</li> <li>- Houdt op elk moment en op elk niveau het overzicht van werkzaamheden en stuurt indien nodig bij op hoofdlijnen.</li> <li>- Anticipeert op onverwachte gebeurtenissen, die van invloed zijn op de planning, en past de plannings en doelstellingen hierop aan.</li> </ul> <p><u>Analyseren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken met gevolgen op lange termijn.</li> <li>- Doorziet belangen en tegenstellingen tussen verschillende betrokkenen.</li> <li>- Denkt ook over de grenzen van het eigen werkterrein heen.</li> <li>- Doorziet problemen en oplossingen die pas op lange termijn spelen.</li> <li>- Heeft oog voor kritische informatie en activiteiten en beziet de mogelijkheden hiervan voor de rampenbestrijdingsorganisatie.</li> </ul> <p><u>Probleemoplossing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lost complexe problemen op strategisch niveau op.</li> <li>- Benoemt naast knelpunten tevens verschillende alternatieven en schetst consequenties en verloop van oplossingsmogelijkheden.</li> <li>- Denkt in meer complexe scenario's.</li> </ul>

- Structureert, reflecteert, vraagt door en helpt zodoende ook anderen om tot oplossingen of alternatieven te komen.
- Treedt op als bemiddelende derde partij; begeleidt anderen bij oplossen van problemen door het geven van handvaten.

Oordelen:

- Komt op basis van tegenstrijdige informatie tot een gewogen mening en beïnvloedt daarmee de richting voor de rampenbestrijdingsorganisatie.
- Betreft een breed scala aan alternatieve opvattingen en meningen in de oordeelsvorming en houdt rekening met gevolgen voor de betrokken partijen.
- Schetst de mogelijke gevolgen van plannen en meningen in situaties met een hoge mate van onzekerheid en complexiteit.

Onafhankelijkheid:

- Loopt voorop bij strategische veranderingen en uitdagingen.
- Ziet deze als kansen.
- Houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging wanneer daarop kritiek wordt geleverd of druk wordt uitgeoefend om zich aan te passen.
- Durft zich kwetsbaar op te stellen en neemt risico's.

## Tips voor het ontwikkelen

### Plannen, organiseren en coördineren:

- Er zijn veel trainingen op het gebied van plannen en organiseren. Bijvoorbeeld: time management.
- Probeer je werk in blokken te plannen en laat je niet afleiden door externe factoren. Maak aan het begin van de dag of week een lijst met haalbare doelen, stel prioriteiten en zorg dan dat je je doelen een voor een afwerkt.

### Analyseren:

- Een bepaalde mate van intelligentie is vereist om analytische denken te ontwikkelen.
- Hoe hoger de intelligentie des te beter ontwikkelbaar.
- Het kan echter zijn, dat je ondanks de beschikbare intelligentie, te weinig tijd en aandacht besteedt aan het verzamelen en vergaren van informatie, het leggen van verbanden, het zoeken van oorzaken enz. Dat kan komen door verschillende oorzaken zoals te veel haast, een sterk intuïtieve inslag of een hekel aan details. Deze belemmeringen zijn op te lossen.
- Het kan goed zijn je intuïtie te toetsen, want goede intuïtie klopt met de feiten! Neem rust om zaken te doorgronden en vraag eventueel hulp bij de details. Zoek verder naar pittige puzzels (echt of spel), waarbij je uitgedaagd wordt om te doorgronden en te analyseren.
- Oefen jezelf in vragen stellen en in doorvragen.

### Probleemoplossing:

- Inzicht in achterliggende belangen, gevoeligheden en verschillende stijlen helpt om een conflict op te lossen.
- Inzicht in innerlijke blokkades om problemen te durven aangaan, helpt om deze competentie te ontwikkelen.

### Oordelen:

- Voor veel mensen kan het een openbaring zijn te weten dat *gelijk hebben* een enorme valkuil is: je zoekt daardoor te veel de confrontatie en je voelt je door je 'gelijk' gerechtvaardigd om dat te doen. In werkelijkheid is je gelijk slechts jouw beleving van een complexe werkelijkheid. De te leren gesprekstechnieken in dit kader zijn: doorvragen naar achterliggende belangen en gevoelens, eigen gevoelens uiten, feedback geven op een opbouwende wijze, ook als het over niet gewaardeerd gedrag gaat.
- Stel je oordeel uit.
- Leg je belangrijke besluiten voor aan collega's.
- Onderbouw je mening met betrouwbare informatie.
- Benut informanten.

### Onafhankelijkheid:

- Met behulp van grote inzet is deze competentie te ontwikkelen.
- Coaching is een goede methode om onafhankelijkheid te ontwikkelen.
- Experimenteer met nieuw gedrag en reflecteer hierop met je coach.

## Helpende overtuiging

### Plannen, organiseren en coördineren:

- Dingen komen niet vanzelf tot stand.
- Goede planning is het halve werk.
- Doelen stellen helpt.
- Eerst denken dan doen.
- Goede planning en oog voor voortgang zorgen dat je uiteindelijk efficiënter kunt werken.
- Gestructureerd en systematische denken zorgen ervoor dat je je doelen bereikt.
- Met een goede planning komt je niet voor verrassingen te staan.

### Analyseren:

- Meer tijd voor de analyse betekent kwalitatief betere beslissingen.
- Weloverwogen besluiten voorkomen onnodige fouten.
- Analytisch denken is goed aan te leren.
- Analytisch denken kan meer ruimte geven aan en voor creativiteit.
- Feitenkennis is soms belangrijker dan intuïtie.

### Probleemoplossing:

- Problemen los je op door je mening over winnen en verliezen los te laten.
- Iedereen moet water bij de wijn doen om problemen op te lossen.
- Vertrouwen in de goede afloop en de wil om vanuit een ander perspectief te kijken helpt om problemen op te lossen.
- Waar een wil is, is een weg.

### Oordelen:

- Oordelen is een kwestie van gezond verstand gebruiken.
- Als je alle feiten op een rij zet kom je vanzelf tot een goed oordeel.
- Oordeelsvorming is minder moeilijk dan het lijkt.
- Levenservaring helpt je om een goed oordeel te vormen.
- Goede oordeelsvorming doet recht aan de belangen van iedereen.

### Onafhankelijkheid:

- Onafhankelijkheid versterkt je eigenwaarde.
- Als je niet zegt wat je denkt, zal je daar later spijt van krijgen.
- Beter open en oprecht zijn dan aanpassen en onecht.
- Door onafhankelijk te zijn maak je duidelijk wie je bent.
- Onafhankelijkheid geeft duidelijkheid.

## Belemmerende overtuiging

### Plannen, organiseren en coördineren:

- Improviseren werkt beter dan plannen.
- De toekomst is niet te plannen.
- Planning is goed, flexibiliteit is beter.
- Chaos is de realiteit van alledag.
- Planning is dodelijk voor de creativiteit.

### Analyseren:

- Goede analyse gaat ten koste van de snelheid.
- Ik vertrouw op mijn gevoel.
- Analytisch denken moet je van nature hebben, is niet aan te leren.
- Analytisch denken belemmert mijn creativiteit.
- Analytisch denken is te afstandelijk en doodt intuïtie.
- Het gaat altijd om objectiviteit en de feiten en niet om emoties.

### Probleemoplossing:

- Als je problemen aangaat, worden relaties voor altijd beschadigd.
- Sommige tegenstellingen zijn niet te overbruggen.
- Er zijn altijd winnaars en verliezers.
- Uiteindelijk draait alles om emotie en beleving, niet om feiten.

Oordelen:

- Er zijn zoveel zaken die van invloed zijn, je kunt nooit tot een goed oordeel komen.
- Ik weet heel snel wat er speelt, ik hoef hier niet lang over na te denken.
- Oordeelsvorming gebeurt in de rechtbank.
- Wie ben ik om een oordeel te hebben over anderen.

Onafhankelijkheid:

- Als je je nek uitsteekt, wordt je een kopje kleiner gemaakt.
- Met aanpassen bereik je meer dan onafhankelijk zijn.
- Onafhankelijkheid maakt kwetsbaar.
- Je mening wordt niet altijd op prijs gesteld.
- Ik ben een volger, geen leider.

# Kwaliteits- en Veiligheidsbewustzijn.

**Synoniemen:** Deugdelijkheid, niveau, functie, mate, graad, level, waarborg.

**Beschrijving:** Toezien dat het eigen werk een constante kwaliteit heeft, ook als het gaat om details. Fouten verbeteren in het eigen werk zodat een adequaat resultaat wordt afgeleverd. Controleren of zijn/haar werk beantwoordt aan de gestelde kwaliteitsnormen. Hoge eisen stellen en proberen deze te bereiken. De kwaliteit van de geleverde producten/diensten bewaken. Veiligheidsbewust denken en handelen en integreren, en de zorg voor veiligheid beklemtonen.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziet toe dat het eigen werk een constante kwaliteit heeft, ook als het gaat om details.</li> <li>- Verbeterd fouten in het eigen werk zodat een adequaat resultaat wordt afgeleverd.</li> <li>- Controleert of zijn/haar werk beantwoordt aan de gestelde kwaliteitsnormen.</li> <li>- Kent de veiligheidsvoorschriften en hanteert materiaal/producten/machines op een veilige manier.</li> <li>- Werkt een duidelijke opdracht af volgens de veiligheidsvoorschriften.</li> <li>- Merkt gevaarlijke situaties op en grijpt in waar mogelijk.</li> <li>- Hanteert machines, toestellen, gereedschappen, vervoermiddelen en gevaarlijke stoffen op een juiste en veilige manier.</li> <li>- Maakt gebruik van beschermkledij en andere preventieve middelen.</li> <li>- Past de juiste hef- en tiltechnieken toe.</li> <li>- Let op de veiligheid van anderen.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stelt zelf hoge eisen en probeert deze te bereiken.</li> <li>- Corrigeert resultaten die niet aan de normen voldoen.</li> <li>- Biedt een oplossing bij concrete risico-situaties.</li> <li>- Schat situaties en opdrachten in op specifieke risico's en handelt hiernaar.</li> <li>- Formuleert voorstellen om risico's te beheersen.</li> <li>- Bewaakt en controleert de toepassing van de veiligheidsvoorschriften en stuurt bij waar nodig.</li> <li>- Geeft informatie door aan de directe medewerkers m.b.t. de veiligheidsvoorschriften.</li> <li>- Zet de directe medewerkers aan tot het juiste en veilig gebruik van het materiaal/ de producten/de machines.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Behoudt in zijn handelen evenwicht tussen kwaliteit en snelheid.</li> <li>- Bewaakt de kwaliteit van het geheel van de geleverde diensten.</li> <li>- Past de werkorganisatie, taakverdeling of werkmethode aan om risico's te voorkomen.</li> <li>- Implementeert wettelijke voorschriften in de organisatie</li> <li>- Ontwikkelt een risicobeheersingssysteem.</li> <li>- Analyseert situaties, werkwijzen, arbeidsmiddelen, gebeurtenissen (ongevallen, incidenten) met het oog op een globale preventieve aanpak.</li> <li>- Informeert, motiveert, sensibiliseert en overtuigt de medewerkers om de veiligheidsvoorschriften na te leven en veiligheidsbewust te handelen.</li> <li>- Speelt een voorbeeldrol.</li> </ul>

## Tips voor het ontwikkelen

- Druk van buitenaf in de vorm van procedures, regels en controle kunnen je dwingen om meer kwaliteitsgericht te worden. Het is dan ook aan de manager om medewerkers te laten weten waarom kwaliteit zo belangrijk is en het een strategisch verankerde waarde in de organisatie te maken.
- Ben je meer resultaatgericht dan kwaliteitsgericht, kijk dan hoe de kwaliteit van je werk bij kan dragen aan het boeken van resultaten.
- Vraag collega's die meer kwaliteitsgericht zijn, wat zij doen om de kwaliteit van hun werk te bewaken.

- Welke instrumenten gebruiken zij en wat zijn hun motieven om de kwaliteit hoog in het vaandel te hebben staan?
- Durf 'nee' te zeggen als de veiligheid in het geding is.
- Realiseer je dat veiligheid een lange termijn strategie is die loont.
- Neem de tijd om dingen te doen en aandacht te schenken aan kwaliteit en veiligheid.

#### **Helpende overtuiging**

- Kwaliteit boven kwantiteit.
- Bij kwaliteit weten anderen wat ze aan je hebben.
- Met veiligheid heb je altijd het laatste woord.
- Je kunt je onderscheiden door kwaliteit en veiligheid.
- Met kwaliteit en veiligheid bouw je reputatie op en krijg je zaken voor elkaar.
- Vasthouden aan kwaliteit en veiligheid wekt vertrouwen.

#### **Belemmerende overtuiging**

- Snelheid gaat boven kwaliteit.
- Kwaliteit kost (te) veel.
- Kwaliteit is een achterhaalde waarde in de huidige wegwerpmaatschappij.
- De klant zit niet altijd op kwaliteit te wachten.



## Instructies geven en didactiek.

**Synoniemen:** Opdrachten geven, uitleg geven, les geven, oefeningen begeleiden.

**Beschrijving:** begeleidt leer- en ontwikkelingsprocessen, treedt op als onderwijs- en vakdeskundige, en als lid van een opleidingsteam binnen de zone

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Staat in voor het aanreiken van degelijk cursusmateriaal.</li> <li>- Geeft duidelijk les.</li> <li>- Traint actief vaardigheden.</li> <li>- Evalueert systematisch de vorderingen van de cursisten.</li> <li>- Hanteert diverse leermiddelen (cursustekst, PP, oefening, ...).</li> <li>- Verzorgt op correcte wijze de lesadministratie.</li> <li>- Kan werken met office, internet en e-mail.</li> <li>- Houdt de eigen vakkennis op peil.</li> <li>- Beheerst de basiskennis, aansluitend bij de lesopdracht.</li> <li>- Geeft duidelijke feedback aan cursisten.</li> <li>- Beantwoordt vragen van cursisten, eventueel na opzoekingswerk.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiseert een gestructureerd werkklimaat (klasmanagement).</li> <li>- Creëert een positief werk- en leerklimate.</li> <li>- Kan cursisten motiveren.</li> <li>- Gaat adequaat om met de brandweercultuur van beroepskrachten en vrijwilligers.</li> <li>- Houdt de eigen onderwijskennis en -vaardigheden op peil.</li> <li>- Ontwikkelt nieuwe ideeën en introduceert nieuwe werkvormen.</li> <li>- Bevraagt het eigen functioneren en stuurt bij waar nodig.</li> <li>- Implementeert innovatie-accenten vanuit de brandweer.</li> <li>- Is actief lid van vergaderingen betreffende de opleiding.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft oog voor de consistentie en continuïteit tussen de verschillende cursussen en modules (kijkt verder dan de eigen cursus).</li> <li>- Werkt mee aan het opstellen en actualiseren van een gezamenlijk plan conform de beroeps- en opleidingsprofielen.</li> <li>- Kan cursisten enthousiasmeren.</li> <li>- Fungeert als inhoudelijk expert.</li> <li>- Fungeert als didactisch expert.</li> <li>- Kan complexe opleidingssituaties (grote groepen, heterogene groepen) aan.</li> </ul>

BIJLAGE 4 COMPETENTIEMATRIX

COMPETENTIEMATRIX	KERNCOMPETENTIES			PERSOONSGEBONDEN COMPETENTIES			RELATIONELE COMPETENTIES			TAAGGERICHTE COMPETENTIES					MANAGEMENT-COMPETENTIES					Kwaliteit en veiligheidsbewustzijn	Instructies geven en didactiek				
	Loyaliteit	Plichtsgevoel	Integriteit	Stressbestendigheid	Leren en reflecteren	Flexibiliteit	Inleingsvermogen	Communiceren	Samenwerken	Innoveren	Resultaatgerichtheid	Daadkracht	Accuraatheld	Bevevoering	Plannen, organiseren en coördineren	Analyseren	Probleemoplossing	Oordelen	Onafhankelijkheid						
																						Niveau	1	2	3
<b>Functie</b>																									
Brandweerman	1	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	1	nvt	1	nvt		
Korporaal	1	2	1	2	1	1	nvt	1	2	nvt	1	1	2	1	1	1	nvt	1	1	1	nvt	2	nvt		
Sergeant	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	nvt	
Adjutant	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	nvt	
Luitenant	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	nvt	
Kapitein	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	nvt	
Majoor	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	nvt	
Kolonel	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	nvt	
<b>Functie gekoppeld aan brandweergraad</b>																									
Ambulancier	Zie aangekoppelde functie + zie competentieprofiel ambulancier																								
Coördinator ambulancier	Zie aangekoppelde functie + zie competentieprofiel-coördinator ambulancier																								
Administratief assistent	Zie aangekoppelde functie. Lichtere aangepaste functie is niveau brandweerman																								
Technisch logistiek assistent	Zie aangekoppelde functie. Lichtere aangepaste functie is niveau brandweerman																								
Assistent operationele ondersteuning	Zie aangekoppelde functie. Lichtere aangepaste functie is niveau brandweerman																								
Administratief/ technisch deskundige	Zie aangekoppelde functie																								
Operationeel deskundige	Zie aangekoppelde functie																								
Operationeel specialist	Zie aangekoppelde functie																								
Administratief/ technisch specialist	Zie aangekoppelde functie																								
<b>Functie niet gekoppeld aan brandweergraad</b>																									
Bediener hoogwerker	Zie aangekoppelde functie																								
Chauffeur	Zie aangekoppelde functie																								
Pompbediener	Zie aangekoppelde functie																								
Brandweerdrukker	Zie aangekoppelde functie																								
Gaspakdrager	Zie aangekoppelde functie																								
Dispatcher	Zie aangekoppelde functie																								
Evaluator	Zie aangekoppelde functie																								
Assistent Brandpreventie	Zie aangekoppelde functie																								
Deskundige Brandpreventie	Zie aangekoppelde functie																								
Specialist Brandpreventie	Zie aangekoppelde functie																								
Instructeur FOROP 1	Zie aangekoppelde functie																								
Specialist VTO FOROP 2	Zie aangekoppelde functie																								
<b>Functie niet gekoppeld aan brandweergraad</b>																									
Ambulancier	1	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	1	nvt	1	nvt	
Coördinator ambulancier	1	2	1	2	1	1	nvt	1	2	nvt	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	nvt

nvt= niet van toepassing

MATRICE DES COMPETENCES	COMPETENCES CLES			COMPETENCES PERSONNELLES			COMPETENCES RELATIONNELLES			COMPETENCES ORIENTES VERS LES TACHES						COMPETENCES MANAGEMENT					Qualités et sécurités		Instructions et Pédagogie																
	Loyauté	Sens du devoir	Intégrité	Résistance au stress	Apprentissage et réflexion	Flexibilité	Empathie	Communication	Collaboration	Innovation	Orientation vers les résultats	Dynamisme	Soin	Commandement	Planification, organisation et coordination	Analyse	Résolution de problèmes	Evaluation	Indépendance	1	2	3	1	2	3	1	2	3											
																													Niveau	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Fonction	1	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	pda	1	pda								
peur-pompier	1	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	pda	1	pda								
iporal	1	2	1	2	1	1	nvt	1	2	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	pda	2	pda									
rgent	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	pda							
judant	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	pda							
eutenant	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	pda							
pitaine	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	pda							
ajor	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	pda							
olonel	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	pda						
<b>fonction annexée au grade de pompier</b>																																							
mbulancier																																							
ordinateur ambulancier																																							
ssistant Administratif																																							
ssistant Technico-logistique																																							
ssistant appui opérationnel																																							
spert Technico-administratif																																							
spert Opérationnel																																							
écialiste Opérationnel																																							
écialiste Technico-administratif																																							
érateur d'auto-élevateur																																							
aufeur																																							
érateur pompe																																							
ngeur services d'incendie																																							
rtieur de tenue anti-gaz																																							
spatcher																																							
aluateur																																							
ssistant en prévention d'incendie																																							
spert en prévention d'incendie																																							
écialiste en prévention d'incendie																																							
rmateur FOROP 1																																							
écialiste FEE FOROP 2																																							
<b>fonction pas annexée au grade de pompier</b>																																							
mbulancier	1	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	pda			
ordinateur ambulancier	1	2	1	2	1	1	1	1	2	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	pda		