



UITGEVERIJ
KLOOSTERHOF

Uitgeverij: Kloosterhof BV
Napoleonsweg 128A
6086 AJ Neer
www.kloosterhof.nl

Redactie: Liesbeth Rienties
Vormgeving: Annemieke Peeters
Illustraties: Guus Peters
Foto back cover: Linda Verweij

1e druk januari 2024

ISBN: 9789078876441
NUR: 807, 808

Bij het schrijven en maken van dit boek is géén gebruik gemaakt van ChatGPT.
Het intellectuele eigendom berust bij de auteur.

© Copyright 2024, Kloosterhof Neer BV.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vereenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inleiding

Het uiteindelijke doel van dit boek is de wereld een beetje beter te maken, prettiger, makkelijker. Dat klinkt erg pretentius, maar toch ... Allereerst is dit boek een hulpmiddel voor iedereen die (vooral de werkende) mens wil helpen ontwikkelen met zijn competenties. En met iedereen bedoel ik dan vooral: managers, coaches, teamleiders, trainers en docenten, HR-adviseurs en groeps(bege)leiders. En allen die te maken hebben met leren en ontwikkelen van een ander, of zichzelf.

Het boek bestaat uit een set van meer dan vijftig ontwikkelkaarten, elk gericht op een competentie. Met die kaarten kun je je collega, medewerker, student, coachee, jezelf en anderen helpen hun competenties te ontwikkelen.

Onder een competentie versta ik simpelweg: *het vermogen om een taak uit te voeren.*

En wat uitvoeriger gedefinieerd: *een combinatie van kennis, expertise, gedragsvaardigheden, houding en talent, geïntegreerd in het handelen in functie van de dagelijkse werksituatie. Dit wordt mede aangestuurd door drijfveren, motivatie, persoonlijkheidskenmerken, overtuigingen, opvoeding, identiteit, geloof en context.* Een competentie wordt meestal zichtbaar in het concrete, waarneembare gedrag van een medewerker.

We willen ons werk vaak zo goed mogelijk doen. En het wordt makkelijker en meestal leuker, als je dat goed kunt. Daar heb je dan goed ontwikkelde competenties voor nodig. Dit DOE-boek, draagt hieraan bij. Dan wordt het werk niet alleen beter, maar ook plezieriger, simpelweg omdat het ons makkelijker afgaat. Dat levert werkgeluk op.

Ik wens je veel lees- en leergenoet. Op naar een betere (werk)wereld. Op naar werkgeluk.

NB Waar hij staat, bedoel ik ook zij of het en vice versa.

Inhoud

Voorwoord	6
Competentie-ontwikkelkaarten en toepassing	8
53 Competenties	16
Ontwikkelbaarheid van competenties	18
Competentiedomeinen	21
Relatie-domein	25
1. Communicatie	26
2. Internationale en culturele oriëntatie	30
3. Klantgerichtheid	34
4. Luistervermogen	38
5. Mondelinge presentatie	42
6. Omgevingsbewustzijn	46
7. Organisatiebewustzijn	50
8. Samenwerking	54
9. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	58
10. Sensitiviteit	62
11. Sociabiliteit	66
Leider/manager-domein	71
12. Besluitvaardigheid	72
13. Coaching	76
14. Delegerstijl	80
15. Feedback geven	84
16. Groeps- en teamgericht leiderschap	88
17. Individugericht leiderschap	92
18. Instructiestijl	96
19. Motivatiestijl	100
20. Visieverspreiding	104
Breindomein	109
21. Conceptueel denkvermogen	110
22. Creativiteit	114
23. Oordeelsvorming	118
24. Probleemanalyse	122
25. Visieontwikkeling	126

Ik-domein	131
26. Ambitie	132
27. Durf	136
28. Energie	140
29. Initiatief	144
30. Integriteit	148
31. Leervermogen	152
32. Loyaliteit	156
33. Onafhankelijkheid	160
34. Ondernemerschap	164
35. Optreden	168
36. Organisatie eigen werk	172
37. Stresstolerantie	176
38. Verantwoordelijkheid	180
39. Zelfbeheersing	184
40. Zelfzorg	188
Taak/prestatie-domein	193
41. Aanpassingsvermogen	194
42. Contractering	198
43. Flexibiliteit	202
44. Kwaliteitsgerichtheid	206
45. Omgang met details	210
46. Onderhandelingsvermogen	214
47. Organisatievermogen	218
48. Overtuigingskracht	222
49. Planningsvermogen	226
50. Professionaliteit	230
51. Resultaatgerichtheid	234
52. Vasthoudendheid	238
53. Voortgangsbewaking	242
Relativeer het effect	246
Workshop, podcast, feedback	248
Dankwoord	249
Bronnen	250



Voorwoord

Aan de intenties ligt het meestal niet als het gaat om onze competentieontwikkeling. We hebben doorgaans al wel redelijk snel in de gaten dat er iets moet gebeuren. Door nadere analyse en reflectie komen we ook wel tot een beginnend inzicht in welke competentie(s) (verder) ontwikkeld dienen te worden. Echter, het heikele punt is meestal: maar *hoe* dan? Bij het stellen en proberen te beantwoorden van deze vraag, treden vaak ongemakkelijke stiltes op en ervaren we handelingsverlegenheid. Dit werkboek helpt om een goed en volledig antwoord op de vraag te krijgen wat te doen om competenties concreet te kunnen ontwikkelen. Dit praktische boek biedt inzicht in de situaties en activiteiten die gaan helpen om vooruitgang te boeken in competentieontwikkeling. En daarbij gaat het om een breder scala aan weloverwogen handreikingen en ideeën dan dat je zelf zou kunnen bedenken.

En wie heeft er tegenwoordig niet te maken met de noodzaak te blijven werken aan de eigen competentieontwikkeling? Immers, functies veranderen, bijvoorbeeld door nieuwe methoden, opvattingen of technologie. De arbeidsmarkt is turbulent. Werknemers maken, gedreven door ambities of soms door omstandigheden gedwongen, de overstap naar nieuwe functies. Inherent aan die functies is dat ze ook een beroep doen op competenties die zij nog onvoldoende bezitten. Voor de omvangrijke groep zzp'ers is het vanzelfsprekend van belang om hun competentierepertoire op orde te houden in de slag om uitdagende en lucratieve opdrachten. Voor veel vrijwilligers is het noodzaak te blijven werken aan hun bekwaamheden omdat zij vaak kerntaken uitvoeren van de organisaties en verenigingen waar zij werkzaam zijn. Kortom, competentieontwikkeling is voor grote groepen, doorheen hun loopbaan, een thema dat aandacht vereist.

Dat maakt de vraag hoe nu met succes concreet handen en voeten te geven aan competentieontwikkeling van eminent belang. En daarbij zijn we de afgelopen decennia ook tot de conclusie gekomen dat competentieontwikkeling overal kan plaatsvinden, zeker ook buiten cursussen en workshops. Opleidingsactiviteiten zijn weliswaar behulpzaam, maar de werksituatie is doorgaans een veel krachtigere motor voor duurzame competentieontwikkeling. Maar de vraag blijft dan nog steeds: en hoe dan?

Dit praktische boek is gestoeld op de jarenlange expertise van Edger Gubbels. Hij heeft in veel bedrijven en organisaties, op allerlei niveaus, van werkvloer tot management, personen en groepen geadviseerd en begeleid met het op gang brengen én het op gang houden van competentieontwikkeling. In dit doe-boek, integreert hij zijn theoretische, analytische en praktische expertise tot een overzichtelijk en handzaam werkboek. In mijn eigen werk ervaar ik veelvuldig het belang van taal kunnen geven aan complexe en prangende vraagstukken. Dit boek geeft woorden aan het thema competentieontwikkeling. Dit praktische boek is door de vlotte pen en overzichtelijke opzet geschikt voor een breed publiek: leidinggevendenden, coaches en docenten (in de rol van ontwikkelaar), HRM'ers (in de rol van adviseur) en teams, werknemers en studenten (die hun competenties verder willen ontwikkelen).

Als lezer word je meegenomen om het niet bij intenties en goede bedoelingen te laten, maar om goed geïnformeerd en geïnspireerd te starten én te blijven werken aan competentieontwikkeling. Dat maakt dit praktische boek uniek en belangrijk.

Ik beveel u dit boek van harte aan.

Dr. Marcel van der Klink
Lector Professionalisering van het Onderwijs
Zuyd Hogeschool

Competentie-ontwikkelkaarten en toepassing

De competentie-ontwikkelkaarten zijn ontworpen om hulp te bieden bij het ontwikkelen van competenties van individuen of teams. Ze zijn bedoeld om het gedragsrepertoire te vergroten, zodat iemand (of het team) effectiever wordt in de uitoefening van de taak, functie of werk. Het instrument is ontstaan door mijn jarenlange ervaring in de assessmentpraktijk en de daaruit voortvloeiende vraag van organisaties hoe hun kandidaat bepaalde competenties zou kunnen ontwikkelen. Daarnaast zoeken mensen steeds vaker hulp voor een minder ontwikkelde competentie, om zo verder te komen in hun functie of loopbaan.

Dit hulpmiddel is vooral bedoeld voor managers, HR-adviseurs, coaches, teamleiders, trainers, docenten: in feite iedereen die een ander wil, kan of moet helpen bij de ontwikkeling van effectief gedrag. Je kunt het instrument op verschillende manieren gebruiken en inzetten.

Hoe gebruik je de ontwikkelkaarten?

Op een competentie-ontwikkelkaart staan voorbeelden van effectief competentiegedrag, ineffectief gedrag, valkuilen (in het competentiegedrag doorschieten), en van externe en interne belemmeringen met tips om de competentie te versterken. De ontwikkelkaarten kunnen op verschillende manieren worden gebruikt en ingezet. Maak eerst een goede analyse van de competentie(s) die versterkt moeten worden. Gebruik daarbij bijvoorbeeld de STARR-methodiek (Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie) om te achterhalen in welke situaties het competentiegedrag effectief en niet effectief is, en waarom.

Vervolgens 'scoort' degene die de competentie moet ontwikkelen (medewerker) zelfstandig voorbeelden in de diverse categorieën die voor hem gelden. Hij rapporteert zijn uitkomst aan degene die hem begeleidt in zijn ontwikkeling (leidinggevende, coach, HR-manager, docent, enzovoort). Bespreek samen de diverse thema's en ga in op wat werkt en wat niet werkt. Stel in overleg enkele doelen en daarna gaat de medewerker aan de slag met wat ontwikkeld moet worden. Hij start daarbij met wat wel al slaagt in de praktijk (positieve en

oplossingsgerichte methode), oefent op geschikte momenten en koppelt de ervaringen terug en bespreekt ze. Versterken van adequaat gedrag dus.

Bekijk daarna wat niet goed gaat en analyseer waarom het niet goed gaat. Licht het aan mij? Of licht het aan de omgeving? Of licht het aan de situatie? Probeer met behulp van de tips het gedrag van de competentie op een andere manier in te zetten of probeer de situatie/omgeving te beïnvloeden, zodat het gevraagde gedrag tevoorschijn komt en ingezet wordt.

Ga dieper in op wat iemand belemmert, wat de reden is dat het gewenste gedrag niet getoond wordt: dit bevordert (zelf)bewustzijn. Van daaruit kan het gewenste competentiegedrag uitgetoond worden; internaliseren en automatiseren door herhaling. Maak er zo mogelijk video-opnames van, bespreek die en stimuleer reflectie. Als je niets doet, blijft het hetzelfde: 'dus waar wil je beginnen?' Maak samen een keuze, oefen en herhaal. Monitor dit door vervolgspraken.

Praktijkvoorbeelden

Als je een tennistraining volgt om beter te worden, dan oefen je soms ook een hele les de backhand: hoe houd je je racket vast, hoe stap je in, hoe is je uitzwaai? Je oefent dit vaak en ook na de les. Het geleerde pas je later toe tijdens een tenniswedstrijd. Dat is niet anders bij het inoefenen van competenties. Je oefent ermee zodat je effectiever wordt in je totale werk.

The proof of the pudding is in the eating

Een kliniek zit midden in een verandertraject. Ze hebben de hulp van een organisatiecoach ingeroepen. Een van de managers in dat traject, Olga, heeft erg veel moeite met loslaten, overlaten en delegeren. Ze houdt de dingen bij zich en ze wil er grip op houden. Ze is redelijk perfectionistisch en heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Zij is ook een goede manager. Olga wil zich blijven ontwikkelen en de kliniek wil haar niet kwijt, maar ze zou meer kunnen en moeten delegeren. Met die hulpvraag gaan we aan de slag.

Eerst constateren we dat je als mens uniek bent en persoonlijkheidskenmerken hebt die op zichzelf niet veranderbaar zijn, zoals

perfectionisme en verantwoordelijkheidsgevoel. Wat wel beïnvloedbaar is, is het (gevolg)gedrag; gedrag dat daaruit voortvloeit. Daar gaan we aan werken. Eerst hebben we samen de competentie-ontwikkelkaart Delegeren bekeken en besproken welk effectief gedrag ze daarin laat zien. Een positief begin. Op dat gedrag kunnen we voortbouwen. Maar er is ook gedrag dat niet effectief is. Ze geeft voorbeelden van het niet durven overdragen van taken, omdat ze bang is dat de ander het niet kan of dat zij faalt als de ander het gedelegeerde gedrag niet goed tot uitvoer brengt.

We komen tot een goede analyse (wat gaat goed, en waar knelt het?), vervolgens gaan we tot gerichte acties over (en dus niet zomaar iets doen). We bespreken wat haar externe en interne belemmeringen zijn. Die blijken vooral in haar zelf (intern) te liggen: “Ik voel me rot als ik iets overdraag omdat ik er dan geen controle meer over heb. Ik schaam me voor de eventuele negatieve gevolgen als een ander het niet helemaal goed doet. Ik denk dat ik dit het beste kan.” Nadat we hierover gesproken hebben, volgt bij haar het inzicht dat ‘als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg’ en dat, als je wilt leren of ontwikkelen, je in het diepe moet stappen (the proof of the pudding). Daarom gaan we werkafspraken maken om het (deleger)gedrag te ontwikkelen.

We spreken af dat ze de komende periode drie ‘klussen’ gaat overdragen aan anderen en dat ze daarbij fouten mag maken. Dat stelt haar gerust, temeer omdat het in een leertraject valt. Voor Olga is het minder belangrijk hoe ze dat doet. Het gaat erom dat ze het überhaupt doet, dus over de drempel stapt. We spreken nog enkele keren af om te bespreken wat goed ging en oefeningen te doen (rollenspel), om het gedrag te versterken en de competentie te internaliseren.

No one can whistle a symphony

Een ICT- team moet beter met elkaar communiceren en samenwerken. De klanten klagen dat de afdeling software design niet weet wat afgesproken is met de afdeling sales: “Dit is aan ons verkocht en we denken dat we het goed afgesproken hebben. Nu krijgen we totaal iets

anders voorgeschoteld. Het lijkt wel of men niet in hetzelfde bedrijf werkzaam is...” Na een grondige analyse met de teamcoach komen we uit bij het gedrag van het team dat samen moet zorgen voor de verkoop en ontwikkeling van het product.

Ze nemen met z'n zessen de ontwikkelkaart Samenwerken door en maken een shortlist van effectief gedrag en te ontwikkelen gedrag. Dit bespreken ze zodat ze het eens worden en gemotiveerd zijn om er samen aan te werken. Door opnieuw de praktijkcasuïstiek te bespreken, kunnen ze meteen de communicatie en samenwerking oefenen en verbeteren in het team. Het euvel in de samenwerking blijkt vooral te zitten in 'los zand'. De verschillende afdelingen geven elkaar opdrachten (droppen een boodschap zonder feedback), maar informeren elkaar te weinig (gaan aan de slag met een boodschap maar stellen te weinig vragen, er vindt geen feedback plaats en ze onderzoeken niet bij elkaar wat nodig is om tot een goed resultaat te komen). Er vindt geen overleg plaats waarbij alle drie de disciplines tegelijk aanwezig zijn en ze testen hun product niet, voordat het geleverd wordt aan de klant.

Het resultaat is dat het team inzicht heeft in wat er aan de samenwerking moet verbeteren. Het gesprek hierover is op gang gekomen, ze werken eraan en het thema samenwerken keert wekelijks terug in het teamoverleg. Ze zien nu zelf in dat het veel beter kan en moet, en dat het plezier oplevert als het beter loopt in de communicatie en samenwerking. Uiteindelijk plukt de klant de vruchten ervan en neemt het werkplezier van het team toe.

Diverse toepassingen van ontwikkelkaarten. Hoe gebruik je ze?

In de casussen over de competenties delegeren en samenwerken wordt duidelijk dat een ontwikkelkaart op verschillende manieren kan worden ingezet. Criticasters kunnen opmerken: 'Ja, leuk al die ontwikkelkaarten, maar hoe gebruik je ze nu in de praktijk? Dat wil ik graag weten als manager (of coach, docent, enzovoort)'. Die vraag is terecht. Met de ontwikkelkaarten is het WAT helder, maar het HOE? Met andere woorden, de toepassing en het gebruik ervan, hoe doe je dat en hoe werkt dat?

Hieronder volgen veertien voorbeelden van gebruik van de ontwikkelkaarten.

- 1. Self-assessment.** Laat degene die de competentie moet ontwikkelen (bijvoorbeeld de medewerker) zelfstandig de ontwikkelkaart lezen en voorbeelden 'scoren' die voor hem of haar gelden. Samen bespreek je de thema's en ga je in op wat werkt en wat niet werkt. Stel enkele doelen en ga aan de slag met wat ontwikkeld moet worden. Werk daarbij volgens de positieve en oplossingsgerichte methode en gebruik daarbij steeds wat wel al werkt of slaagt in de praktijk.
- 2. Lees en benoem samen de diverse gedragsvoorbeelden** in de eerder genoemde categorieën. Sta samen stil bij wat werkt en wat niet werkt. Ga daar verder op in en maak afspraken voor versterking van die competentie. Bijvoorbeeld bij de competentie delegeren: delegeer een taak op het geschikte moment, aan de juiste persoon, in een goede situatie. Koppel de ervaringen altijd terug en bespreek ze.
- 3. Probeer gedragingen uit** (zie voorbeelden van effectief gedrag op de kaart) en versterk dit door het te benoemen. Herhaal dit gedrag in de dagelijkse praktijk. Reflecteer hierop met je begeleider (bijvoorbeeld manager, coach, docent/trainer, HRM'er).
- 4. Bekijk wat niet goed gaat.** Weet, via de analyse van de STARR-methode bijvoorbeeld, waarom iets niet goed gaat (ligt aan mij, aan de omgeving of aan de situatie). Probeer met behulp van de tips het gedrag van de competentie op een andere manier in te zetten, of probeer de situatie of de omgeving te beïnvloeden zodat je het gedrag wel kunt laten zien. Vraag daar zo nodig hulp bij van je manager, coach of docent.
- 5. Ga dieper in op wat iemand belemmert,** waarom het gewenste gedrag niet getoond wordt. Als iemand dat inziet ontstaat er (zelf)bewustzijn. Vanuit die stap kan er gewerkt worden aan het uitproberen van gewenst competentiegedrag: internaliseren door herhaling. Bespreek het tussendoor samen.

6. **Omarm de tips** die de medewerker aanspreken én nodig heeft: oefen de tips in de praktijk. Maak er zo mogelijk video-opnames van en bespreek die (kan tegenwoordig met telefoons vrij gemakkelijk, wel eerst toestemming vragen). Laat de persoon er dan op reflecteren en bespreek dat.
7. **Bespreek met de persoon:** als je niets doet, blijft het hetzelfde ('als je doet wat je deed dan krijg je wat je kreeg'). Dus waar wil je beginnen? Maak samen een keuze om nieuw gedrag uit te proberen. Monitor dit door vervolgspraken.
8. **Doe een rollenspel** tijdens de training of coaching, of met je team. Gebruik de ontwikkelkaarten tijdens een rollenspel in een een-op-een-situatie bij coaching, met meerderen bij teamcoaching of tijdens een training. Neem een situatie uit de praktijk die niet zo goed verliep. Analyseer bijvoorbeeld met behulp van de STARR-techniek. Bekijk aan de hand van de ontwikkelkaart welk gedrag effectief en niet effectief werd ingezet. Bespreek vervolgens welk gedrag wel zou helpen. Voer dit uit in een rollenspel om te bekijken hoe dit beter werkt. Evalueer. Probeer zo nodig opnieuw met een andere vorm van gedrag binnen de competentie. Zoek wat werkt voor degene die het moet doen. Herhaal dit gedrag met diverse oefeningen en breng het daarna in de praktijk.
9. **In teams, met elkaar.** Neem een voorbeeld uit de praktijk van het team. Welk gedrag was effectief en welk niet? Bepaal de competentie(s) waar het om gaat. Bespreek dit aan de hand van de ontwikkelkaart. Maak afspraken met elkaar hoe het gedrag van die competentie verbeterd kan worden in de praktijk. Pas dit een afgesproken periode toe. Evalueer dit op een volgend, afgesproken moment. Borg het effectieve gedrag. Complimenteer elkaar daarmee. Herhaal desnoods de voorgaande stappen. Een teamleider of teamcoach kan hierin een specifieke opdracht hebben.
10. **Bij intervisie en supervisie.** Tijdens casuïstiekbespreking kan de competentie-ontwikkelkaart een hulpmiddel zijn om met de groep te bespreken welk gedrag effectief was. Hier gebruik je de kaart dan in eerste instantie als analyse-instrument. In tweede instantie, bij intervisie of supervisie meestal op het einde, ga je over op tips en het toepassen ervan.

- 11. World-café-methode.** Er zijn drie gespreksrondes van elk twintig minuten, waarbij er telkens kleine groepjes van vijf personen een deelthema bespreken, in dit geval gedrag of een specifieke competentie (ingezet in het werk). Na de eerste ronde zal één persoon blijven zitten (= de tafel-host) en de rest wisselt van tafel, in totaal drie rondes. Op het einde worden de belangrijkste bevindingen gedeeld met de volledige groep om het gedrag of de competentie te versterken en te implementeren in de organisatie of het team.

- 12. Onboarding instrument bij werving en selectie van personeel.** Voor de in te vullen functie heb je een functie- en competentieprofiel gemaakt. Je kiest de belangrijkste twee tot vier competenties uit van de functie-set. Deze stuur je vooraf toe aan de potentiële kandidaat. Laat deze zelf scoren op wat hij al kan en wat hij nog niet tot zijn gedragsrepertoire rekent. Doe dat zelf ook met de selectiecommissie na de gesprekken met de kandidaat (en het eventuele assessment dat deze doormaakt). Kijk en vergelijk en kom tot een gerichte keuze van een kandidaat. En je hebt meteen een ontwikkelbeeld van de kandidaat klaar.

- 13. Toets kerncompetenties** voor het MT, bestuur of the board. Veel organisaties hebben zogenaamde kerncompetenties benoemd. Competenties die voor de hele organisatie gelden. Voor iedereen die er werkt dus. Meestal zijn dat er twee tot vier. Deze zou je goed kunnen checken, monitoren en trainen via de competentie-ontwikkelkaarten. Zo kom je van macro- naar meso-, naar microniveau en kun je de kerncompetenties goed implementeren en borgen. Kerncompetenties worden ook vaak ingezet om een cultuurverandering te verwezenlijken in een organisatie. Het is meestal handig om hier op bestuurs-, directieniveau mee te beginnen.

14. Voor trainingsacteurs, rollenspelers bij assessment, coaching-sparringpartners en 'mystery-guests': iedereen die een rol heeft om specifiek gedrag (competenties) te ontlokken bij de ander om te bekijken of het gedrag adequaat is, of juist ontwikkeld moet worden. Al deze competentiekaarten zijn te gebruiken in deze rollen als 'leveranciers van gedrag'. In dit geval om te ontdekken of de medewerker in kwestie het juiste, effectieve gedrag vertoont. Daarop kan dan gereflecteerd worden via video-opnames of in een gesprek of rollenspel. En vervolgens kan het gewenste gedrag opnieuw getraind worden.

Er zijn vast nog meer toepassingen. Het gaat hier om het inoefenen van competentiegedrag. Je oefent ermee zodat je effectiever wordt door dat gedrag. Daarmee wordt het werk vaak ook leuker, makkelijker en je vergroot op deze manier je werkgeluk.

53 Competenties

Competenties zijn eigenlijk stukjes van gedrag. Als iemand aan het werk is of een taak uitvoert, zien we vaak een kluwen aan gedragingen. Deze gedragingen proberen we te duiden en apart te benoemen in competenties. Deze lijst van 53 competenties is ontstaan na het bestuderen van diverse andere lijsten. In de hier gehanteerde lijst zijn competenties afgevallen en toegevoegd. Er zijn nieuwe competenties bijgekomen die in geen enkele andere lijst voorkomen. Zo zijn bijvoorbeeld in de discussie bij het maken van dit boek de competenties *empathie* en *lerende oriëntatie* gesneuveld, omdat deze te veel neigen naar persoonlijkheidskenmerken. Daarentegen zijn wel *sensitiviteit* en *leervermogen* opgenomen, omdat deze veel meer gaan over het te ontwikkelen competentiegedrag: het vermogen om iets effectief te kunnen doen. Zo'n hele lijst blijft een arbitraire zaak: er kan altijd discussie gevoerd worden over de keuze om een gedragscompetentie op te nemen in een lijst.

1. Aanpassingsvermogen
2. Ambitie
3. Besluitvaardigheid
4. Coaching
5. Communicatie
6. Conceptueel denkvermogen
7. Contractering
8. Creativiteit
9. Delegerstijl
10. Durf
11. Energie
12. Feedback geven
13. Flexibiliteit
14. Groepsgerichte leiding
15. Individugericht leiderschap
16. Initiatief
17. Instructiestijl
18. Integriteit
19. Internationale en culturele oriëntatie

20. Klantgerichtheid
21. Kwaliteitsgerichtheid
22. Leervermogen
23. Loyaliteit
24. Luistervermogen
25. Mondelinge presentatie
26. Motivatiestijl
27. Omgang met details
28. Omgang met stress
29. Omgevingsbewustzijn
30. Onafhankelijkheid
31. Onderhandelingsvermogen
32. Ondernemerschap
33. Oordeelsvorming
34. Optreden
35. Organisatiebewustzijn
36. Organisatievermogen
37. Organisatie eigen werk
38. Overtuigingskracht
39. Planningsvermogen
40. Probleemanalyse
41. Professionaliteit
42. Resultaatgerichtheid
43. Samenwerking
44. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
45. Sensitiviteit
46. Sociabiliteit
47. Vasthoudendheid
48. Verantwoordelijkheid
49. Visieontwikkeling
50. Visieverspreiding
51. Voortgangsbewaking
52. Zelfbeheersing
53. Zelfzorg