

LEREN INNOVATIE  
LUISTEREN  
LOYALITEIT MANAGEMENT  
KENNISDELING KLANTGERICHT  
RESULTAATGERICHT VERTROUWELIJKHEID  
OPLOSSINGVERMOGEN BUSINESS-DEVELOPMENT  
SENSITIVITEIT AANPASSINGVERMOGEN  
STRATEGIE TEAMSPELER

# VAARDIGHEDEN

## Competentiewoordenboek GGZ Oost-Brabant



# INHOUD

Inleiding	3
Korte verantwoording van de definiëring	5
Zwaartepunt per competentie	6
Kerncompetenties voor medewerkers	7
Competenties voor medewerkers van A tot Z	8
Kerncompetenties specifiek voor leidinggevenden	25
Competenties specifiek voor leidinggevenden van A tot Z	26
Index	29
Patiëntveiligheidscompetenties voor zorgprofessionals	30

# INLEIDING

In het Meerjarenbeleid Bevlogen Realiseren is als doelstelling opgenomen, dat de competenties van onze medewerkers aansluiten op de gestelde doelen in de meerjarenstrategie. Tevens wordt er gesproken over de **kernwaarden**: Betrokken, Klantgericht en Bevlogen. Deze kernwaarden zijn de drijfveren, die ervoor zorgen dat we ons werk elke dag zo goed mogelijk doen. Met andere woorden: de waarden geven een antwoord op de vraag 'wat is belangrijk?' (zie: GGZ Meerjarenstrategie 2016-2020).

GGZ Oost Brabant gekozen voor een drietal **kerncompetenties**. Deze kerncompetenties geven antwoord op de vraag 'hoe doen we dit, hoe zorgen we ervoor dat we ons werk elke dag zo goed mogelijk doen?' In deze kerncompetenties komt het gewenste gedrag tot uiting dat noodzakelijk is voor iedere medewerker van GGZ Oost Brabant:

- Klantgericht
- Verbindend
- Persoonlijk leiderschap

Voor leidinggevenden binnen GGZ Oost Brabant komen er de volgende competenties bij:

- Resultaatgericht
- Participatieve stijl

Bij werving van medewerkers selecteren we op deze competenties. Voor ons bestaande personeelsbestand nemen we de gewenste competenties op in meerjarige opleiding- en trainingsplannen per team en medewerker. De behoeftes, resultaten en waargenomen competenties zijn onderdeel van de periodieke gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden. Dit vraagt inzicht in welke competenties er zijn, waarover onze medewerkers moeten beschikken.

Vanuit het project 'Duurzame inzetbaarheid' is deze opzet gemaakt voor een competentiewoordenboek voor GGZ Oost Brabant. Hiervoor is gebruik gemaakt van de input uit de ZOEM sessies 2012, de competentiesessie HR, het meerjarenbeleidplan, de kaderbrief en de Ronde tafelgesprekken welke in het kader van duurzame inzetbaarheid hebben plaatsgevonden. Daarbij is het taalgebruik in het competentiewoordenboek in overeenstemming gebracht met de taal die binnen GGZ Oost Brabant gehanteerd wordt.

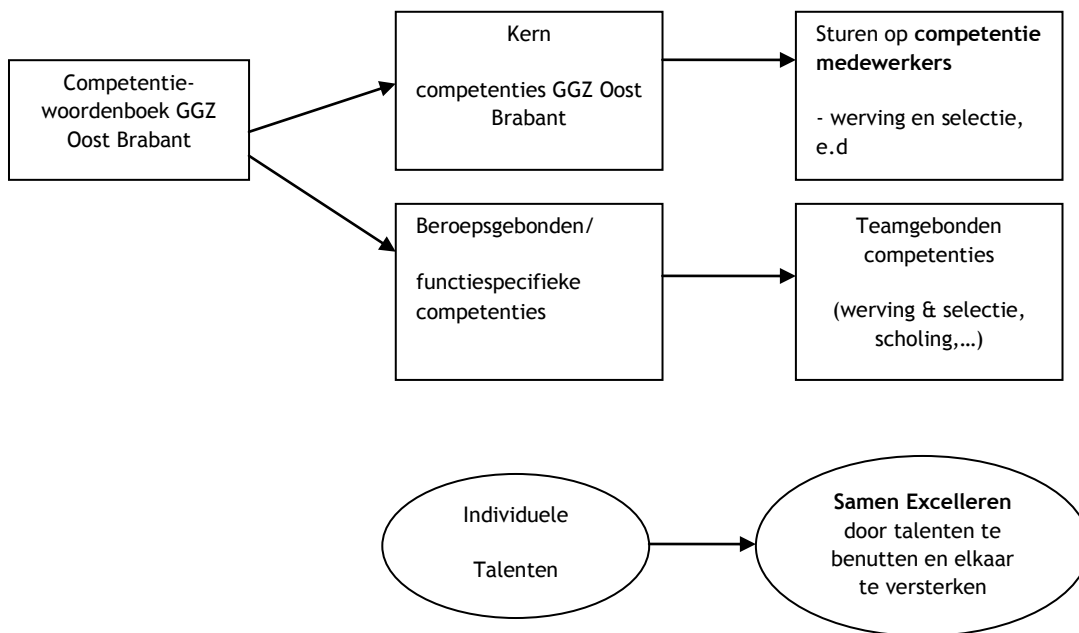
Als het gaat om veiligheid dan stellen we dat veiligheid onlosmakelijk is verbonden aan alle competenties. Het is een essentiële basis en het natuurlijk resultaat dat voortvloeit uit alle competenties op alle niveaus. Om die reden zijn deze competenties uit het Veiligheid Management Systeem niet apart opgenomen in het competentiewoordenboek, zodat voorkomen wordt dat veiligheid los komt te staan van de dagelijkse praktijk en een extra punt wordt wat we "erbij" doen. Veiligheid en kwalitatief goede zorg zijn het resultaat van het geheel (competenties, kennis & vaardigheden).

In het Veiligheid Management Systeem zijn patiëntveiligheidscompetenties beschreven voor zorgprofessionals. Voor meer informatie: zie pag. 29

We gaan ervan uit dat dit competentiewoordenboek een groeidocument is; een woordenboek dat kan worden aangevuld als nieuwe, andere competenties belangrijk zijn. Definities die kunnen worden aangescherpt, indien de ontwikkelingen hierom vragen.

Vaak zijn de competenties in dergelijke woordenboeken in niveaus beschreven. Wij hebben dat niet gedaan met de bedoeling ruimte en mogelijkheden te geven om in het gesprek met elkaar te komen tot de concrete verwachting

Competentiemanagement willen we binnen GGZ Oost Brabant op de volgende manier in vullen:



N.B. in de competentiebeschrijvingen wordt gesproken over medewerkers, hier kan ook cliënten gelezen worden, daar waar van toepassing.

## KORTE VERANTWOORDING VAN DE DEFINIËRING

Bij de definiëring is uitgegaan van het principe dat competenties bestaan uit ten minste drie elementen. Deze elementen zijn vaardigheid, kennis en attitude. In combinatie vormen deze drie elementen de competentie. Zij kunnen als losse onderdelen voorkomen bij verschillende competenties (zo is het vaardig zijn in het formuleren van doelen een vaardigheid die meerder keren voor komt), in de combinatie van de elementen is iedere competentie echter uniek. De competenties zijn eerst in een tabel opgenomen die laat zien waar het zwaartepunt (vaardigheid, kennis of attitude) ligt.

Competenties zijn clusters van vaardigheden, kennis, attituden, eigenschappen en inzichten. Daarmee overstijgt het begrip een losse vaardigheid. Competenties zijn daarnaast context gebonden en veranderlijk in tijd, mensen kunnen competenties verwerven (mits aan de voorwaardelijke leer en ontwikkelingsprocessen hebben plaats gevonden, denk bijvoorbeeld aan voldoende cognitieve capaciteiten). Competenties zijn onderling verbonden en kunnen vaak alleen verworven worden wanneer een andere competentie al aanwezig is. Uiteindelijk stelt een competentie iemand in staat om een professionele activiteit of een complexe taak uit te voeren.

Samengevat voldoet een goede competentiedefinitie aan de volgende voorwaarden<sup>1</sup>:

- Competenties zijn context gebonden.
- Competenties zijn ondeelbaar. Het zijn clusters van vaardigheden, kennis, attituden.
- Competenties zijn veranderlijk in de tijd.
- Competenties zijn verbonden met activiteiten/taken.
- Leer- en ontwikkelingsprocessen zijn voorwaardelijk voor het verwerven van competenties.
- Competenties staan in een bepaalde relatie tot elkaar. De verwerving van een competentie vereist vaak de aanwezigheid van andere competenties.

Vervolgens is er aan iedere competentie een gedragscomponent toegevoegd. Competentie veroorzaakt uiteindelijk bepaald gedrag op de werkvloer. Het gewenste gedrag is dus competent gedrag en de verwachting is dat dit gedrag toeneemt wanneer iemand zijn of haar competenties verbetert.

---

<sup>1</sup> Zie voor nadere toelichting:

Merriënboer, J.J.G, Van der Klink, M.R., & Hendriks, M. (2002). *Competenties: van complicaties tot compromis*, De onderwijsraad, Den Haag.

Of:

Stoof, A., Martens, R.L., Van Merriënboer, J.J.G., & Bastiaens, T.J. (2002). The boundary approach of competence: a constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human resource development review*, 1, 345-365.

## ZWAARTEPUNT PER COMPETENTIE

Om te komen tot een definiëring van de verschillende competenties is er voor gekozen om eerst te bepalen op de gebieden vaardigheid, kennis en attitude (of eigenschap) waar het zwaartepunt ligt. Zo worden begrippen soms opnieuw gebruikt in de definiëring van andere competentie. In tabel 1 zijn alle competenties opgenomen en uitgesplitst naar zwaartepunt.

*Tabel 1. Zwaartepunt per competentie*

<b>Vaardigheid</b>	<b>Kennis</b>	<b>Attitude / Eigenschap</b>
Samenwerken	Visie	Vernieuwingsgericht
Netwerken	Kostenbewust	Verbindend
Consulterend	Deskundig	Durf / moed
Behendig	Helicopterview	Initiatie nemend
Analyseren		Dienend leiderschap
Creatief		Doorzettingsvermogen
Prioriteiten kunnen stellen		Verantwoordelijk
Communicatief vaardig		Bevlogenheid
Risico's kunnen inschatten		Verbeteringsgericht
Onderhandelen		Betrokken
Plannen en organiseren		Gelijkwaardigheid / respectvol
Zelfreflectie		Flexibel
Persoonlijk leiderschap		Betrouwbaar
Participatieve stijl		Resultaatgericht
Faciliteren		Doelgericht
Vertrouwen geven		Zorgvuldig
Grenzen stellen		Alert
Feedback geven		Mensgericht
Oplossingsgericht		Ambitieus
		Passie
		Gemotiveerd
		Zelfstandig
		Stressbestendig
		Meedenkend
		Sensitiviteit / Inlevingsvermogen
		Daadkracht
		Open houding
		Respect
		Wederkerigheid
		Klantgerichtheid

In bovenstaande tabel valt op dat voor deze generieke competenties vooral het houding aspect naar voren komt. Niet verassend wanneer in het achterhoofd gehouden wordt dat de kernwaarden (betrokken, klantgericht, bevlogen) opgenomen in het meerjarenplan voornamelijk betrekking hebben op houdingcomponent van de competentie. Beroepsgebonden kennis en beroepsgebonden vaardigheden worden hier niet nader toegelicht, het betreft hier gedragscompetenties die breed binnen de organisatie aanwezig dienen te zijn, wat leidt tot competente medewerkers.

# KERNCOMPETENTIES MEDEWERKERS

(KLANTGERICHT, VERBINDEND, PERSOONLIJK LEIDERSCHAP)

<b>KERNCOMPETENTIE: KLANTGERICHT</b>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Luisteren naar de klant, achterhalen van de klantvraag, kunnen inleven met de anderen, meeveren met de behoefte van de klant, om kunnen gaan met feedback of klachten van de klant. Totaalbeeld vormen vanuit de triade.	De verwachtingen (wensen) en behoeften (nodig) van de klant, communicatietechniek om de klantvraag helder te krijgen, afspraken met de klant en te volgen procedures	Begripvol, respectvol, gericht op de andere, klantvriendelijk, de service willen bieden die je zelf ook zou verwachten	Men zorgt dat de geleverde kwaliteit van het werk voldoet aan de wensen van de klant. Men is hierbij professioneel richting de klant en toont begrip voor de wensen van klant en probeert helder te krijgen wat de klantvraag is
Klantgericht: Het met respect en begrip voor de klant kwalitatief goed werk afleveren, waarbij de acties gericht zijn op wat de klant nodig heeft. Hierbij staat altijd de vraag van de klant centraal, getoetst aan de professionele kwaliteit en autonomie, die wij bieden. Een klant is iemand die van de diensten van een ander gebruik wil maken: de cliënt, naaste, je collega, een samenwerkingspartner, etc.			

<b>KERNCOMPETENTIE: VERBINDEND</b>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het aangaan van de dialoog of een gesprek en het actief aangaan van (interpersoonlijke) relaties met anderen. De uitkomsten van dialoog en gesprekken kunnen vertalen naar gemeenschappelijke expertise. Het kunnen luisteren naar een ander. Feedback ontvangen en geven.	Omgangsnormen en onderwerpen die in een gesprek of dialoog interessant zijn om te bespreken. Mogelijkheden om te communiceren (woord, geschrift, non-verbaal).	Uitnodigend naar anderen, oprecht geïnteresseerd in iemand anders mening en daar waar nodig in staat om een gemeenschappelijke visie uit te dragen. Duidelijk in de boodschap overbrengen.	Gaat in gesprek met anderen, stelt vragen en vat samen, draagt gedeelde normen en waarden (of kennis en expertise) uit naar anderen. Zet communicatie in om de boodschap bij anderen helder te krijgen.
<i>Verbindend:</i> Het actief uitgaan op ontmoeting en uitnodigend zijn voor het aangaan van dialoog of een gesprek met als doel het ontwikkelen van gedeelde kennis, expertise en normen en waarden. Hierbij het duidelijk kunnen maken van ideeën en meningen. Samen werken aan een gemeenschappelijk doel, waarbij elkaars talenten worden benut.			

<b>KERNCOMPETENTIE: PERSOONLIJK LEIDERSCHAP</b>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het nemen van eigen verantwoordelijkheden en taken, het kunnen geven van een eigen invulling aan taken, het experimenteren met nieuwe ideeën, het geven van voldoende ruimte aan anderen, van anderen kunnen leren, het flexibel kunnen inrichten van eigen werken, reflecteren op eigen handelen.	Persoonlijke verantwoordelijkheden en taken en hoe deze zich verhouden tot verantwoordelijkheid van de volledige organisatie,	Verantwoordelijk, kritisch, open, doelgericht, gericht op verbetering	Men neemt zelf verantwoordelijkheid om een persoonlijke invulling te geven aan het realiseren van organisatiedoelen, de eigen functie goed invulling te geven en kennis te vergaren. Men geeft elkaar de ruimte om nieuwe initiatieven op te pakken, te experimenteren, te reflecteren en te leren van elkaar. Men stelt zich hierbij flexibel op.
<i>Persoonlijk leiderschap:</i> Persoonlijk leiderschap is het nemen van de verantwoordelijkheid om een persoonlijke invulling te geven aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Met elkaar wordt een cultuur gecreëerd waarin medewerkers de ruimte krijgen (en elkaar geven) om nieuwe initiatieven op te pakken, te experimenteren, te reflecteren en van elkaar te leren. Dit draagt in belangrijke mate bij aan een efficiënte invulling van de ambulantisering van de zorg, medewerkers richten hun werk flexibel in.			

## COMPETENTIES MEDEWERKERS VAN A TOT Z

<b>ALERT</b>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het signaleren en herkennen van kansen en mogelijke tegenslagen. Direct inspelen op verandering, Het benoemen van mogelijke problemen of tegenslagen, het snel kunnen analyseren van informatie om problemen of kansen te kunnen voorzien	Mogelijke problemen en kansen, waar informatie over deze zaken is te vinden.	Alert, oplettend, snel en kritisch	Men benoemt problemen en draagt oplossingen aan. Men doet dit in zo een vroeg mogelijk stadium
<i>Alert:</i> Het snel en tijdig signaleren van kansen en mogelijke tegenslagen, deze zaken direct benoemen en het te allen tijde bewust zijn dat mogelijkheden zich voor kunnen doen.			

<b>AMBITIEUS</b>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het realiseren van persoonlijke doelen en groei.	Persoonlijke doelen en methoden om persoonlijke doelen	Gericht op vooruitgang (progressiegericht) en behalen van	Formuleert persoonlijke doelen en benoemt de richting



	scherp te krijgen (bv. reflectie)	persoonlijke groei	waar hij of zij zich professioneel in wil ontwikkelen.
<i>Ambitieu</i> s: Gericht op het realiseren van uitdagende persoonlijke doelen en op persoonlijke groei.			

<i>ANALYSEREN</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het signaleren en herkennen van problemen en het verkrijgen van belangrijke informatie. Het leggen van verbanden tussen oorzaak en gevolg.	Relevante vraagstukken en informatiebronnen	Onderzoekend	Onderzoekt alternatieven en vraagt door. Legt verbanden tussen alle gegevens. Signaleert hoofdzaken en bijzaken. Identificeert onbetrouwbare en onvolledige informatie en trekt de juiste conclusies
<i>Analyseren</i> : Signaleren van problemen, herkennen van belangrijke informatie, opsporen van mogelijke oorzaken van vraagstukken door: verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.			

<i>BEHENDIG</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Handig zijn in het inzetten van relaties en contacten. Het gebruiken van en inzetten van (nieuwe) instrumenten, methodieken en ontwikkelingen op iemands vakgebied	Methodieken, instrumenten en ontwikkelingen binnen iemands vakgebied. Contacten en relaties die beschikken over specifieke kennis.	Praktijkgericht. Kennis dient ingezet te worden. Men is beheersingsgericht (men wil iets kunnen)	Men wint informatie in over de laatste ontwikkelingen op het gebied van methodiek en instrumenten en men zet deze adequaat in de praktijk zodat resultaten bereikt worden (of geoptimaliseerd). Daar waar nodig gaat men nieuwe contacten aan of ze bestaande relaties in om nieuwe ontwikkelingen kracht bij te zetten.
<i>Behendig</i> : Het effectief kunnen inzetten van methodieken, instrumenten en nieuwe ontwikkelingen in een vakgebied tijdens werkzaamheden om resultaten te bereiken. Daarnaast gaat men ook nieuwe contacten aan of zet bestaande relaties in om resultaten te bereiken.			

<i>BETROKKEN</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het leveren van (in directe of ondersteunende zin) van menslievende en veilige zorg.	Wanneer zorg veilig en menslievend is. Het werk dat verricht wordt binnen de organisatie en wat de	Proactief, behendig, geïnteresseerd in het welzijn van de ander, en het werk zo willen uitvoeren dat	Informerend naar de gevoelens en wensen van cliënten (en collega's). Proberen om zorg te

Het kunnen inleven in een ander. De kwaliteit in werk leveren die jezelf en naasten ook gunt. Het kunnen activeren van mensen en middelen om betere gezondheidszorg te leveren.	kern is van dit werk (het leveren van menslievende en veilige gezondheidszorg).	persoonlijke betrokkenheid zichtbaar wordt (wat men voor zichzelf verwacht, gunt men ook een ander).	optimaliseren en daar waar nodig stelt men zich flexibel en behendig op. Men levert zichtbaar menslievende en veilige zorg of ondersteunt dit.
<i>Betrokken:</i> Het leveren van menslievende en veilige zorg, met als resultaat gezondheid, die je je familie en naasten gunt. Hierbij is men proactief, geïnteresseerd in de ander en op de hoogte van goede zorg.			

<i>BETROUWBAAR</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het bieden van de best (getoetst aan recente wetenschappelijke inzichten) mogelijke zorg. Resultaatgericht kunnen werken. Nakomen van afspraken en het scheppen van reële verwachtingen	De laatste wetenschappelijke inzichten binnen het eigen vakgebied. Specifieke expertise.	Zorgvuldig, resultaatgericht, gericht op optimale zorg. In de communicatietransparant, duidelijk en juist.	Men werkt resultaatgericht aan de best mogelijke zorg voor cliënten. Methodieken en instrumenten die ingezet worden zijn wetenschappelijk gegrond. In de communicatie komt men afspraken na en bespreekt van te voren verwachtingen.
<i>Betrouwbaar:</i> Andere partijen (cliënten, naasten van cliënten en collega's, etc.) kunnen er op rekenen dat de best mogelijke dienstverlening aangeboden wordt. Betrokken werknemers leveren met hun expertise hoogwaardige zorg die gegrond is in recente wetenschappelijke inzichten. De communicatie naar buiten is zorgvuldig, duidelijk en juist.			

<i>BEVLOGENHEID</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Zichzelf en anderen motiveren, het zoeken van uitdagingen, het vinden van energie, het uitdagen van anderen, mensen kunnen activeren	De drive (passie, trots en drijfveren) van zichzelf en anderen	Positief, gedreven, gemotiveerd, toegewijd, vol met energie	Werkzaamheden worden met toewijding uitgevoerd. De werkzaamheden worden ervaren als uitdagend en prikkelend. Men gaat op in de werkzaamheden en zaken worden met energie aangepakt. Uit activiteiten wordt voldoening gehaald en men is trots op behaalde resultaten.
<i>Bevlogenheid:</i> Een gemoedtoestand waarin voldoening uit het werk wordt gehaald. De kenmerken zijn vitaliteit (iemand is energiek), toewijding en het op gaan in werkzaamheden. De			

werkzaamheden worden ervaren als uitdagend en prikkelend.

<i>CREATIEF</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het inzetten van verbeeldingskracht, het verzinnen van oplossingen, het kunnen leggen van dwarsverbanden, passende werkwijzen bij opdrachten vinden	Verskillende methodieken om tot nieuwe inzichten te komen, verschillende werkwijzen, plaatsen waar verbeteringen mogelijk zijn	Open en kritisch. Gericht op het creëren van nieuwe mogelijkheden.	Men draagt nieuwe oplossingen aan of bedenkt nieuwe werkwijzen en plaatst deze vervolgens in verband met zijn of haar functie. Zo ontstaan nieuwe oplossingen en werkwijzen
<i>Creatief:</i> Door verbeeldingskracht nieuwe werkwijzen bedenken en inzetten die met de functie verband houden en originele oplossingen voor problemen aan dragen.			

<i>COMMUNICATIEF VAARDIG</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Contact kunnen maken met een ander, een verbinding kunnen maken tussen jezelf en de ander, nieuwe relaties kunnen aangaan, het duidelijk maken van ideeën en meningen in woord en geschrift, gebruik kunnen maken van de Nederlandse en vakspecifieke taal, het kunnen aanpassen van communicatiestijl	Mogelijkheden om te communiceren (woord en geschrift), non-verbale communicatie, vaktaal (jargon) en de Nederlandse taal	Duidelijk, open en gericht op de ander	Men zet diverse vormen van communicatie in om zo de boodschap bij anderen in de organisatie helder te krijgen. Eventueel worden vormen naast elkaar gebruikt
<i>Communicatief vaardig:</i> Het duidelijk kunnen maken van ideeën en meningen aan anderen en het kunnen maken van een verbinding tussen jezelf en de ander, daarbij gebruik makend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie.			

<i>CONSULTEREND</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het kunnen overbrengen van een boodschap. Het geven van advies. Het helpen van anderen. Het kunnen geven van advies (aan cliënten en collega's) in woord en geschrift.	Hoe je advies geeft. Situaties waar jouw expertise nodig is.	Proactief, gericht op de ander, behulpzaam	In de communicatie is men zo wel intern als extern er op gericht om professionele kennis en vaardigheden met elkaar te delen. Men zorgt dat naast goede zorg ook goede consultatie geleverd wordt.

*Consulterend:* Het bieden van professionele consultatie in woord en geschrift zodat de professionele kennis op die plek terecht komt waar deze effectief nodig is, men geeft hierbij behulpzaam advies aan collega's en cliënten.

<i>DAADKRACHT</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het nemen van beslissingen, voor elkaar krijgen dat zaken geregeld worden, focussen op hoofdlijnen. Heldere opdrachten verstrekken. Met overtuiging communiceren en adequaat informeren.	Doelen van de organisatie en de keuzes, die nodig zijn die doelen te bereiken	Durf/moed, beslissend zijn. De wil om dingen snel voor elkaar te krijgen	Neemt beslissingen en acties om vooraf gestelde doelen op een passende wijze te bewerkstelligen en laat zich daarbij niet tegenhouden door belemmeringen of tegenslag. Zorgt dat er beweging ontstaat.
<i>Daadkracht:</i> Verantwoordelijkheid nemen voor beslissingen die nodig zijn om doelen te bewerkstelligen, ook wanneer er sprake is van belemmeringen of tegenslag en daar met overtuiging over communiceren. Voor elkaar krijgen dat zaken geregeld worden.			

<i>DESKUNDIG</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het waarderen van ervaringen uit het verleden, gebruik van (nieuwe) methodieken, instrumenten of inzichten in het eigen vakgebied. Het uitwisselen van ervaring	(Nieuwe) methodieken, instrumenten of inzichten in het eigen vakgebied verkregen door studie en/of praktische ervaring.	Kritisch, onderzoekend	Men deelt deskundigheid met anderen en zet nieuwe methodieken, instrumenten en inzichten in, in de eigen praktijk.
<i>Deskundig:</i> Op de hoogte zijn van (nieuwe) methodieken, instrumenten en inzichten op het eigen vakgebied en deze kunnen inzetten in de eigen praktijk en kunnen inzetten van kennis verkregen door eigen ervaringen.			

<i>DIENEND LEIDERSCHAP</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Coaching en feedback geven en het delegeren van taken	Welke taak (verantwoordelijkheid) bij welke functie hoort	Is moedig, authentiek en neemt verantwoordelijkheid. Heeft een doeloriëntatie op het verwerven van vaardigheden, kennis en attitudes.	De dienende leider is continue bezig om de werknemers als zelfstandige professional te laten werken. Hij/zij zet daarvoor coaching en feedback in en geeft mensen de ruimte voor het nemen van verantwoordelijkheid en het ontplooiën van eigen initiatief. De

			nadruk ligt hierbij op de mogelijkheden die dit biedt, niet op wat er mis kan gaan.
<p><i>Dienend leiderschap:</i> Een authentieke leiderschapstijl waarbij medewerkers worden gestimuleerd door coaching en feedback en overdracht van verantwoordelijkheden (persoonlijk leiderschap). Kenmerkend zijn bescheidenheid, toe zien dat er van fouten geleerd wordt, op komen voor medewerkers in de organisatie en het nemen van eindverantwoordelijkheid.</p>			

<i>DOELGERICHT</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het kunnen stellen van doelen (SMART), het kunnen vasthouden aan vooraf doordachte koers, het van te voren kunnen opstellen plan om een doel te bereiken., het kunnen omgaan met tegenslag, het kunnen benoemen van winst.	Gestelde doelen, methodieken om doelen te bereiken en mogelijke problemen of tegenslagen	Progressie en aanpakgericht, doelgericht, koersvast	Men stelt van te voren doelen en leert van tegenslagen. Men negeert afleidingen en formuleert mogelijke wegen naar een bepaald doel. Men is koersvast in het eigen handelen.
<p><i>Doelgericht:</i> Het richten op een (SMART) geformuleerd doel en hier koersvast en planmatig naar toe werken, ook wanneer dat met zich meebrengt dat tegenslagen, tegenwerkingen of afleidingen overwonnen moeten worden.</p>			

<i>DOORZETTINGSVERMOGEN</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het kunnen stellen van haalbare doelen en het kunnen omgaan met tegenslag of beperkingen.	De situatie en bijbehorende kenmerken doorzettingsvermogen een vereiste is. Wanneer doorzettingsvermogen kan leiden tot verbetering.	Doelgericht, resultaatgericht en vastberaden. ( <i>zie ook durf / moed</i> )	Het actief achter doelen aan zitten. Opnemen wat de status is van een bepaald proces en (kritisch) door pakken om resultaten te behalen in bijvoorbeeld mailverkeer, vergaderingen of in de praktijk.
<p><i>Doorzettingsvermogen:</i> Het vasthouden aan een bepaald doel, idee en voorstellen zodat deze gerealiseerd worden.</p>			

<i>DURF / MOED</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het (durven) nemen van beslissing na deze afwegingen. Het kunnen zien en benoemen van kansen. Het	Risico's die de organisatie kunnen schaden en opbrengsten die de organisatie kunnen verbeteren. Kennis van	Zelfverzekerd en vol geloof van eigen kunnen. Durf en moed vereisen een houding waarin men niet bang is om een fout te	Men neemt beslissingen en benoemt mogelijke resultaten. Men geeft het voorbeeld waar nodig.

inschatten van risico's en het kunnen benoemen van mogelijke resultaten en mogelijke terugslag.	huidige werkwijzen en huidige resultaten	maken, maar gericht is op de mogelijke winst	
<i>Durf / moed:</i> Zelfverzekerd de focus leggen op mogelijkheden en kansen tot verbetering. Daarbij worden gecalculeerd risicovolle beslissingen genomen en uitdagingen aangaan die gericht zijn op verbetering van de behaalde resultaten.			

<i>FACILITEREN</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het organiseren en plannen van benodigde middelen, het kunnen bieden van ondersteuning	Doelstellingen en de benodigde middelen en mensen, mogelijkheden tot ondersteuning.	Servicegericht	Men organiseert en plant de benodigde middelen van te voren.
<i>Faciliteren:</i> Het ter beschikking stellen van benodigde middelen (materieel en niet materieel) en het bieden van ondersteuning om een doelstelling te kunnen realiseren.			

<i>FEEDBACK GEVEN</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het kunnen benoemen van kracht van anderen en deze eerst benoemen, Het beschrijven van veranderbaar gedrag, concrete en specifieke situaties kunnen benoemen, reflecteren samen met anderen, in gesprek kunnen gaan	Feedbacktechnieken, het gedrag van anderen, veranderbaar gedrag, motivatietheorie	Progressiegericht, gericht op de kracht van de ander, gericht op leren en ontwikkelen, gericht op de taak niet op de persoon,	Tijdens feedback wordt op een concrete en directe manier het gedrag van een ander ter sprake gebracht zodat de ander bewust wordt van zijn eigen gedrag en het effect daarvan op anderen. Zowel verbeterpunten als sterke punten worden benoemd en eventueel vertaald naar concreet veranderbaar gedrag.
<i>Feedback geven:</i> Op een concrete en directe manier het gedrag van een ander ter sprake brengen en iemand daarbij in zijn kracht aanspreken, zodat de ander bewust wordt van zijn eigen gedrag en het effect daarvan op anderen. Zowel verbeterpunten als sterke punten worden benoemd en eventueel vertaald naar concreet veranderbaar gedrag.			

<i>FLEXIBEL</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het kunnen omschakelen in en aan passen aan nieuwe situaties en standpunten. Het aanpassen van eigen gedrag, omgaan met veranderingen,	Gestelde doelen. Veranderingen in werkomgeving (werkwijzen, verantwoordelijkheden, beleidswijzigingen, etc.) en de gedragsverandering die	Open houding, positieve kanten in verandering te herkennen.	Men past zich aan aan een veranderende omgeving, werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden, beleidswijzigingen en gedragingen van anderen zodat het

organiseren van werktijden, werkwijzen, taken.	hierbij gevraagd wordt.		functioneren effectief blijft en gestelde doelen gerealiseerd.
<i>Flexibel:</i> Het open staan voor en adequaat inspelen op verander(en)de omstandigheden; kunnen omschakelen en zich aanpassen aan nieuwe situaties en standpunten teneinde effectief te blijven functioneren en gestelde doelen te realiseren.			

<i>GELIJKWAARDIGHEID / RESPECTVOL</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het luisteren naar anderen, het kunnen inleven in anderen.	De kennis, deskundigheid en normen en waarden van anderen en jezelf, respectvolle en prettige omgangsvormen	Een open houding ten opzichte van de normen en waarden, mening, wensen en behoeften van anderen. Tactvol in de omgang met anderen	Men gedraagt zich respectvol wanneer zij interesse tonen en open staan voor de normen en waarden van een ander. Daarnaast is men bezig om in de werkomgeving duidelijk te maken wat de gedeelde normen en waarden zijn.
<i>Gelijkwaardigheid / respectvol:</i> Het met respect omgaan met elkaars normen en waarden, mening, wensen en behoeften. Het waarderen van een ander zoals je ook zelf wenst gewaardeerd te worden en bezig om te komen tot gedeelde normen en waarden.			

<i>GEMOTIVEERD</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Zichzelf en anderen kunnen motiveren, het kunnen zien van vooruitgang en verbetering, aanpakken van nieuwe uitdagingen, zelfreflectie, het kunnen benoemen van resultaten, trots kunnen zijn op resultaten	Eigen drijfveren (zowel interne als externe), eigen passie en weten welke uitdagingen tot bevlogenheid leiden.	(Pro)actief, gedreven door resultaat en gericht mogelijke verbetering, een houding gericht op aanpakken van zaken en hierbij gedreven worden door de mogelijkheden om winst te behalen in plaats van tegengehouden te worden door de angst om te falen.	Men wordt enthousiast door de resultaten en verbeteringen die men boekt. Men zoekt bewust mogelijkheden tot resultaat en verbetering op en haalt hier voldoening uit. Men viert resultaat en benoemt verbetering in positieve termen.
<i>Gemotiveerd:</i> Men wordt geprikkeld door verbetering en resultaat en haalt hieruit de voldoening om steeds weer nieuwe mogelijkheden op te zoeken zonder hierbij belemmerd te worden door de angst om te falen. Gemotiveerde mensen gaan makkelijker een uitdaging aan en schrijven resultaat (gedeeltelijk) aan zichzelf toe.			

<i>GRENZEN STELLEN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Duidelijk maken van regels, duidelijk maken van beperkingen, het	De omgangsnormen, grenzen betreffende kosten, kaders waarbinnen	Duidelijk, structurerend, leidend	Men grijpt in wanneer grenzen worden overschreden of het liefst nog voordat

aangeven van kaders waarbinnen gewerkt moet worden	werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden		grenzen worden overschreden. Grenzen worden daar waar mogelijk van te voren gecommuniceerd en duidelijk gemaakt.
<i>Grenzen stellen:</i> Het duidelijk aangeven van kaders waarbinnen werkzaamheden vallen en het ingrijpen wanneer men buiten deze kaders te werk gaat.			

<i>HELICOPTERVIEW</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Denken buiten de grenzen van eigen werk en de evt. gevolgen. Herkent grote lijnen met oog voor detail.	Visie en strategie van eigen organisatie. Interne ontwikkelingen en marktontwikkelingen / trends	Open houding, objectief	Vormt een beeld over vraagstuk en geeft daarbij de grote lijnen en details aan. Communiceert over de vervolgstappen
<i>Helicopterview:</i> Stilstaan en afstand nemen in een werksituatie om overzicht te krijgen/houden over het geheel en de details van een vraagstuk, gegevens of project. Van daaruit bepalen van hoofdlijnen en/of vervolgstappen.			

<i>INITIATIEF NEMEND</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het bedenken en uitwerken van nieuwe initiatieven en voorstellen. Het kunnen aanzetten tot actie binnen de organisatie	Mogelijkheden (mensen en middelen) voor initiatieven in de organisatie (waar moet ik zijn met mijn initiatief?)	Actief, open en kritisch	Men doet voorstellen en oppert ideeën en is actief wanneer er naar nieuwe ideeën gevraagd wordt en doet dit ook ongevraagd. Laat zich niet weerhouden door belemmeringen zoals hiërarchische verhoudingen.
Initiatie nemend: Het gevraagd en ongevraagd komen met nieuwe ideeën en voorstellen en het aanzetten tot actie binnen de organisatie.			

<i>KOSTENBEWUST</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het maken van een kosten en batenanalyse, het doelgericht inzetten van middelen, hoofdzaken van bijzaken kunnen scheiden(20% effort 80% result)	Kosten van werkzaamheden of benodigde materialen, van opbrengsten van werkzaamheden, beschikbare middelen binnen de organisatie	Wil zaken optimaliseren, creatieve houding betreffende middelen, lange termijngericht (dus niet penny wise, pound foolish).	Men maakt van te voren op wat de verwachte opbrengsten en kosten zijn van werkzaamheden en kiest vervolgens voor de minst belastende en kortste vorm van dienstverlening.
<i>Kostenbewust:</i> Bewust van en rekening houden met kosten en opbrengsten op korte en lange termijn. Het inzetten van beschikbare middelen gebeurt bewust en doelgericht. Er wordt gekozen voor de meeste effectieve en efficiënte vorm van dienstverlening op basis van een analyse van de			



kosten en opbrengsten op voorhand.

#### *MENSGERICHT*

Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Onderzoeken van persoonlijke wensen en behoeften van de cliënt en naasten. Het kunnen anticiperen en inspelen op deze behoeften, het kunnen inleven in anderen	Het niveau (menslievend en veilig) van zorg en dienstverlening die je ook kunt aan je naasten, de behoeften en wensen van anderen, Methodieken om wensen en behoeften van anderen te achterhalen,	Op de ander gericht, het willen leveren van zorg die je ook jezelf en je naasten kunt.	Men onderzoekt zelf de wensen en behoeften van de ander en handelt hiernaar. Men streeft naar het optimaliseren van menselijke en omgevingsfactoren en naar hoogwaardige zorg die men ook zichzelf en naasten zou gunnen.

*Mensgericht:* Onderzoeken van persoonlijke wensen en behoeften van cliënten, familie, klanten en hiernaar handelen. Het anticiperen op behoeften. En het geven van een hoge prioriteit aan het mogelijk maken van zorg die je jezelf en je naasten ook zou gunnen.

#### *MEEDENKEND*

Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het inleven in een ander, het kunnen verwoorden van gedachten, inschatten wanneer eigen kennis en ideeën een ander verder kunnen helpen.	Eigen kennis, deskundigheid en expertise, plaatsen en situaties waarin meegedacht kan worden.	Gericht op de ander en op samenwerking.	Men denkt mee met anderen om te komen tot nieuwe mogelijkheden. Zowel gedachten die een cliënt of collega verder kunnen helpen worden met elkaar gedeeld om zo te werken aan optimale zorg.

*Meedenkend:* Het constructief meedenken met anderen en daar waar nodig van gedachten wisselen om zo te komen tot verbeteringen en nieuwe mogelijkheden.

#### *NETWERKEN*

Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het opbouwen en onderhouden van relaties en netwerken bij het realiseren van doelstellingen. Informele netwerken aanwenden om doelen te realiseren	Personen die kunnen helpen met specifieke kwaliteiten om doelen te bewerkstelligen	Een open houding ten opzichte van netwerk mogelijkheden	Men maakt contact met anderen en zet mogelijkheden tot samenwerking in om doelen te bereiken. Men houdt relaties actief bij.

*Netwerken:* Met een open houding relaties en netwerken opbouwen en onderhouden bij het realiseren van doelstellingen en informele netwerken aanwenden om doelen te realiseren.

#### *ONDERHANDELEN*

Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Communiceren van eigen standpunten, inleven in de ander, het achterhalen en benoemen van gemeenschappelijke doelen, het verkrijgen van overeenstemming	De eigen standpunten en die van de ander, mogelijke onderhandelstrategieën	Gericht op het vinden van gemeenschappelijke overeenkomsten en een optimaal resultaat	Men probeert door communicatie met anderen de eigen doelen en die van de ander helder te krijgen om vervolgens tot overeenstemming te kunnen komen.
<i>Onderhandelen:</i> Het communiceren van eigen standpunten en argumenten en het achterhalen en benoemen van gemeenschappelijke doelen, zodat overeenstemming en acceptatie over optimale resultaten bij beide partijen wordt bereikt.			

<i>OPEN HOUDING</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Benaderbaar opstellen, het ontvangen van feedback, kunnen luisteren, het creëren van ruimte om nieuwe ideeën en initiatieven	Omgangsvormen en communicatie (kanalen en vorm)	Open, gericht op de ander, ontvankelijk	Men staat open voor feedback en opmerkingen en draagt er zorg voor dat er ruimte (tijd en middelen) beschikbaar zijn voor nieuwe ideeën
Open houding: Het open staan voor nieuwe ideeën, initiatieven en feedback. Het faciliteren van ruimte voor nieuwe ideeën, initiatieven en feedback.			

<i>OPLOSSINGSGERICHT</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Op een snelle manier tot een oplossing voor vraagstukken weten te komen. Vragen stellen. Focus op wat goed is en beter of anders zou kunnen zijn. Buiten bestaande denkkaders treden	Oplossingsgerichte vragen en technieken.  Het doel dat nagestreefd wordt. Positieve uitzonderingen.	Denken in mogelijkheden. Houdt de gewenste situatie voor ogen. Neemt een open houding aan. Laat de "probleem"eigenaar de gewenste situatie formuleren.	Laat zich niet uit het veld slaan door problemen en pakt deze aan door op een snelle en creatieve wijze tot oplossingen te komen. Kijkt naar wat werkt en bouwt dat uit. Toetst of het lukt. Leert van fouten en van anderen.
<i>Oplossingsgericht:</i> Met de gewenste situatie voor ogen problemen aanpakken, naar mogelijkheden te zoeken, positieve uitzonderingen uit te bouwen en zo snel en op creatieve wijze tot oplossingen te komen.			

<i>PASSIE</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het kunnen benoemen van eigen drijfveren en interesses, zichzelf en anderen motiveren, het komen tot bevlogenheid	Eigen drijfveren, weten waar je oprechte interesses en affiniteiten liggen.	Positief, gedreven, toegewijd, vol met energie	Men interesseert zich oprecht in de zaken waar men zich bezig mee houdt.
<i>Passie:</i> De persoonlijke drijfveren en interesses voor een bepaalde zaak of een specifiek vakgebied.			

<i>PLANNEN &amp; ORGANISEREN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Plannen en organiseren, prioriteiten stellen, opstellen van doelen	Benodigde tijd, welke acties uitgevoerd dienen te worden, welke middelen en mensen nodig zijn	Kritisch, effectief	Men werkt van te voren uit wat de benodigde tijd, acties, middelen en mensen zijn voor het succesvol uitvoeren van een taak. Vervolgens draagt men zorg voor de organisatie van deze zaken
<i>Plannen en organiseren:</i> Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties, middelen en mensen aangeven en deze doelmatig organiseren om gestelde doelen te kunnen bereiken.			

<i>PRIORITEITEN KUNNEN STELLEN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Hoofd- en bijzaken kunnen scheiden, sturen op resultaat, bepalen van doelen, het analyseren van kosten en opbrengsten van een activiteit	Het doel van werkzaamheden, de mogelijke opbrengsten en kosten van een activiteit	Doel- en resultaatgericht, kritisch, kostenbewust	Men stelt doelen en resultaten vast en bepaalt aan de hand daarvan waar prioriteiten liggen. Men stopt geen onnodige tijd en energie in zaken met te weinig rendement.
<i>Prioriteiten kunnen stellen:</i> Het werken op basis van doelen en resultaten. Aan de hand van deze doelen en resultaten worden keuzes gemaakt betreffende prioriteiten. Activiteiten die te weinig rendement op leveren ontvangen geen verdere aandacht.			

<i>RESPECT</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het luisteren naar anderen. Het kunnen inleven in anderen en het kunnen inzetten van elkaars kennis en deskundigheid	De kennis en deskundigheid van anderen en respectvolle en prettige omgangsvormen	Een open houding ten opzichte van de normen en waarden, mening, wensen en behoeften van anderen. Tactvol in de omgang met anderen	Men gedraagt zich respectvol wanneer zij interesse tonen en open staan voor de normen en waarden van een ander. Daarnaast is men bezig om in de werkomgeving duidelijk te maken wat de gedeelde normen en waarden zijn.
<i>Respect:</i> Het respecteren van elkaars normen en waarden, mening, wensen en behoeften. Daar waar nodig worden gedeelde normen en waarden aan elkaar duidelijk gemaakt met als doel een prettige samenwerking te bewerkstelligen waarin men elkaars kennis en deskundigheid optimaal kan inzetten.			

<i>RESULTAATGERICHT</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het SMART formuleren van doelen, het evalueren van (wel of niet bereikte) doelen, kunnen ingrijpen (of bijsturen) bij tegenvallende resultaten.	Betekenis van SMART formulering. Resultaten die betekenisvol zijn voor de organisatie.	Is gericht op het behalen van resultaten. Viert resultaten.	Beschrijft van te voren resultaten en evalueert of deze gehaald worden. Benoemt deze resultaten voor zich zelf en voor anderen. Men reflecteert op resultaten en verbind hieraan conclusies om processen de volgende keer te optimaliseren.
<i>Resultaatgericht:</i> Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en geformuleerde SMART doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen (veranderen) bij tegenvallende resultaten.			

<i>RISICO'S KUNNEN INSCHATTEN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het afzetten van risico's tegen kansen, het benoemen van mogelijke valkuilen, het maken van een kosten-baten analyse,	Risico's en kansen	Anticiperend, doordacht, berekenend	Voordat men een beslissing neemt wordt er scherp gesteld welke zaken er mis kunnen gaan. Men krijgt grip op risicovolle situaties. Deze zaken worden afgezet tegen mogelijk opbrengsten en de waarschijnlijkheid daarvan.
<i>Risico's kunnen inschatten:</i> Het kunnen inschatten van mogelijke valkuilen en problemen afgezet tegen de waarschijnlijkheid dat deze zullen optreden en de mogelijke opbrengsten van de inspanning.			

<i>SAMENWERKEN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het helpen van anderen. Luisteren naar anderen, interpersoonlijke relaties, communiceren, het herkennen van talenten van anderen, het verdelen van taken, het nakomen van afspraken, het kunnen benutten van elkaars talenten.	De kennis en expertise van anderen, vormen waarbinnen samengewerkt kan worden en van eigen kennis en expertise.	Graag anderen willen helpen, open staan voor hulp van anderen, open over eigen werk, geïnteresseerd in anderen, positief en kritisch	Werkt samen met collega's in verschillende vormen, ook in multidisciplinaire setting. Zorgt daarbij dat afspraken duidelijk zijn en nagekomen worden en behaal gemeenschappelijke doelen.
<i>Samenwerken:</i> Samen met anderen kunnen werken aan een gemeenschappelijk doel waarbij elkaars talenten worden benut, men elkaar hulp biedt en kwaliteiten en talenten van elkaar			

worden ingezet. Hierbij wordt uit gegaan van het principe van gelijkwaardigheid en wederzijds respect.

*SENSITIVITEIT / INLEVINGSVERMOGEN*

Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het inleven in een ander, herkennen van gevoelens van anderen	De gevoelens die spelen in de eigen omgeving, de omgangsvormen met mensen	Gericht zijn op de ander (empathie)	Houd rekening met anderen in de omgeving en herkent de gevoelens van anderen en past het eigen gedrag hierop aan

*Sensitiviteit / inlevingsvermogen:* Zich bewust tonen van anderen mensen en de omgeving en de eigen invloed hierop. Men onderkent de gevoelens van anderen en past het eigen gedrag hierop aan.

*STRESSBESTENDIG*

Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Organiseren, werken onder tijdsdruk, het managen van verwachtingen, om kunnen gaan met tegenslag	Verwachtingen van anderen, deadlines en manieren om om te gaan met stress	Rustig, doelgericht	Men haalt de vooraf overeengekomen resultaten ook onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of emotionele belasting

*Stressbestendig:* Effectief blijven presteren, ook onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling en emotionele belasting.

*VERANTWOORDELIJKHEID*

Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
De uitvoering van de taken waarvoor men verantwoordelijkheid draagt Het ontvangen van feedback op eigen functioneren en het kunnen toelichten van eigen gedrag. Men laat zich persoonlijk aanspreken op zijn of haar handelen.	De expertise die relevant is voor de taken die men uitvoert. Weten welke verantwoordelijkheden men heeft binnen de organisatie, waar andere verantwoordelijkheden zijn ondergebracht en welke verantwoordelijkheden gedeeld worden.	Verantwoordelijk voelen voor het uitvoeren van bepaalde taken en processen.	Men zorgt dat taken en opdrachten uitgevoerd worden wanneer ze onder hun verantwoordelijkheid vallen en leggen achteraf ook verantwoordelijkheid af over de uitvoering van taken en opdrachten.

*Verantwoordelijkheid:* Men is bekwaam (vaardig en deskundig) in de taken waarvoor men verantwoordelijkheid draagt. Daarnaast is men aanspreekbaar en voelt zich persoonlijk aanspreekbaar voor het uitvoeren van taken en opdrachten die vallen binnen iemands functie.

*VERBETERINGSGERICHT*

Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het kunnen bepalen	Huidige processen en	Gericht op verbetering	Stelt kritische vragen

(analyseren) waar verbetering mogelijk is. Het kunnen formuleren van verbeteringsdoelen	werkwijzen en de daarbij horende resultaten en doelstellingen	(optimalisering), kritisch en resultaatgericht	en stuurt op (verbetering van) resultaten en doelen.
<i>Verbeteringsgericht:</i> Het continue gericht zijn op optimalisering van processen, werkwijzen en producten.			

<i>VERNIEUWINGSGERICHT</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het bedenken en uitwerken van werk gerelateerde onderwerpen en ideeën buiten bestaande kaders of ideeën die huidige kaders kwalitatief verbeteren	De huidige werksituatie, nieuwe ontwikkelingen en de nieuwe mogelijkheden die dit met zich meebrengt voor de organisatie	Een open houding voor nieuwe ideeën en oplossingen en gericht op het verbeteren van huidige processen Een progressie- en aanpakgerichte houding waarbij men nieuwe kansen ziet en uitdagingen graag aan gaat.	Nodigt anderen uit om hun mening te geven. Geeft een kritisch mening en stelt daarbij kritische vragen. Draagt nieuwe oplossingen aan en werk deze daar waar mogelijk uit
<i>Vernieuwingsgericht:</i> Gericht zijn op het bedenken en uitwerken van nieuwe ideeën binnen en buiten bestaande kaders met als doel het verbeteren van de huidige werksituatie			

<i>VERTROUWEN GEVEN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het kunnen vertrouwen van een ander, het benoemen van positief gedrag en verbetering, delegeren, mensen motiveren	De competentie van een ander	Gericht op de ander, progressiegericht (fouten maken mag)	Men geeft taken en verantwoordelijkheden uit handen en vertrouwt hierbij op de expertise van een ander
<i>Vertrouwen geven:</i> Anderen de ruimte geven om eigen initiatieven te ontplooiën door positief gedrag aan te moedigen en te benoemen. Taken en verantwoordelijkheden aan anderen overdragen met het vertrouwen dat zij deze taken en verantwoordelijkheden met succes invullen.			

<i>VISIE</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het kunnen onderscheiden van hoofdlijnen (en bijzaken) en een relatie kunnen leggen tussen beleid en dagelijkse praktijk.	Op individueel niveau weten waar je zelf naar toe wilt in de toekomst en hoe dit een bijdrage kan leveren aan de organisatie. Hierbij heeft men een algemeen beeld waar de organisatie op de lange termijn naar toe gaat. Men is op de hoogte van de kern van de visie van de	Het uitdragen van een eigen persoonlijke visie en de visie van de organisatie, deze visie ondersteunen waar nodig.	Men verantwoordt keuzes aan de lange termijn doelen en hoofdlijnen op persoonlijk en organisatorisch niveau. Het gedrag wordt niet geleid door korte termijn prikkels maar door visie.

	organisatie en van de persoonlijke doelen		
<p><i>Visie:</i> Het hebben van een persoonlijk beeld waar je op de lange termijn naar toe wilt werken in je persoonlijke werkzaamheden, daarnaast is ook het beeld waar de organisatie op lange termijn naar toe gaat bekend. Men concentreert zich op de hoofdlijnen en legt een relatie tussen (meerjaren) beleid en de dagelijkse praktijk.</p>			

<b>WEDERKERIGHEID</b>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Samen iets kunnen bereiken (d.m.v. samenwerking), het vinden van gezamenlijke inzet. het kunnen bepalen waar eigen expertise ingezet kan worden, het kunnen vragen om een gunst en hiervoor een gepaste tegendienst kunnen leveren	Op de hoogte zijn van elkaars expertise, weten waarmee anderen geholpen kunnen zijn	Men is bereid een gunst te verlenen, gericht op het verkrijgen van elkaars inzet	Men verleent diensten (of gunsten) aan elkaar en zorgt dat onderling diensten uitgewisseld worden. Hierbij worden doelen gedeeld waardoor men samen iets tracht te bereiken en geprofiteerd wordt van elkaars inzet. Wie goed doet, wie goed ontvangt. Men benoemt wanneer men blij of tevreden is met een gunst van een ander en daar waar mogelijk helpt hij of zij de ander
<p><i>Wederkerigheid:</i> Samen doelen bereiken door elkaar te helpen en door expertise uit te wisselen, men weet elkaar te vinden wanneer men elkaar verder kan helpen.</p>			

<b>ZELFREFLECTIE</b>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Terugkijken op het eigen handelen, bewust worden van het eigen denken, het kunnen bespreken van eigen handelen met anderen	Reflectiemethodieken	Zelfbewust, kritisch, onderzoekend, reflectief en open voor de mening van anderen	Men neemt tijd om terug te kijken op eigen handelen en maakt hierbij het eigen denken bewust. Dit geeft inzicht in zowel sterke kanten van het functioneren als de kanten die mogelijk te verbeteren zijn. Aan de hand daarvan kan besloten worden om leerdoelen te formuleren.
<p><i>Zelfreflectie:</i> Inzicht in het eigen denken en handelen en hierbij bewust worden van onbewust gedrag, dit ondersteund het kunnen benoemen van sterktes en zwaktes.</p>			

<b>ZELFSTANDIG</b>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>

Oplossen van problemen, bepalen van verantwoordelijkheden, het bepalen van eigen taken, het maken van afspraken en managen van verwachtingen van anderen	Eigen verantwoordelijkheden en taken, de mogelijkheden tot zelfstandigheid binnen de organisatie	Zelf gemotiveerd	Men gaat zelf op zoek naar nieuwe taken en verantwoordelijkheden en pakt deze aan.
<i>Zelfstandig:</i> Zelf aangaan van taken en verantwoordelijkheden en er op toe zien dat deze naar behoren worden uitgevoerd.			

<i>ZORGVULDIG</i>			
<u>Vaardig in:</u>	<u>Kennis van:</u>	<u>Attitude:</u>	<u>Gedrag:</u>
Omgaan met mensen, het leveren van compleet werk (zowel in geschrift als in menselijke omgang), het bepalen van een standaard en hiernaar kunnen werken?	Standaarden die gelden om trend werkzaamheden, kwaliteitseisen.	Zorgvuldig, kritisch, gericht op anderen, tactvol	Men zorgt dat werk voldoet aan standaarden om trend de omgang met anderen en de kwaliteitseisen die van te voren zijn vastgesteld. Wanneer kwaliteitseisen niet helder zijn stelt men deze van te voren vast.
<i>Zorgvuldig:</i> Werkzaamheden worden met zorg uitgevoerd. Zowel in de omgang met mensen als in het maken van producten draagt men zorg dat de gewenste kwaliteit bereikt wordt.			



## KERNCOMPETENTIES SPECIFIEK VOOR LEIDINGGEVENDEN

### (RESULTAATGERICHT, PARTICIPATIEVE STIJL)

<b>KERNCOMPETENTIE: RESULTAATGERICHT</b>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het SMART formuleren van doelen, voor elkaar kunnen krijgen dat zaken geregeld worden, het evalueren van (wel of niet bereikte) doelen, kunnen ingrijpen (of bijsturen) bij tegenvallende resultaten.	Resultaatgebieden van de organisatie. Het doel van de werkzaamheden, de mogelijke opbrengsten en kosten van een activiteit. Betekenis van SMART formulering. Beslissingen die nodig zijn om de resultaten te behalen.	Is gericht op het behalen van resultaten. Viert resultaten.	Beschrijft van te voren resultaten, neemt juiste beslissingen om de gestelde doelen te realiseren en evalueert of deze gehaald worden. Benoemt deze resultaten voor zichzelf en voor anderen. Men reflecteert op resultaten en verbindt hieraan conclusies om processen de volgende keer te optimaliseren.
<i>Resultaatgericht:</i> Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en geformuleerde SMART doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen (veranderen) bij tegenvallende resultaten. Laat zich hierbij niet tegenhouden door belemmeringen of tegenslagen. Neemt verantwoordelijkheid voor beslissingen die nodig zijn.			

<b>KERNCOMPETENTIE: PARTICIPATIEVE STIJL</b>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Stimuleren, prikkelen, uitnodigen mee te denken, praten en doen om input te leveren gericht op planvorming en besluitvorming. Kader stellen, verwachtingen managen. Coachen en feedback geven. In het kader van de doelen de juiste besluiten nemen waarop inbreng is te vragen en welke inbreng is te benutten.	De organisatiedoelen en de geldende kaders. Besluitvormingsprocessen.  Wederkerigheid: Verantwoordelijkheid dat daar waar kaders verbeterd kunnen worden, er ook ruimte is voor inbreng van medewerkers, cliënten en naasten.	Neemt verantwoordelijkheid. Geeft ruimte en vertrouwen, Is duidelijk in de kaders waarbinnen participatie vorm krijgt. Aan medewerkers, cliënten en naasten wordt gelegenheid geboden om te participeren, Passende bescheidenheid in eigen mening om ruimte te bieden voor andere ideeën.	De leidinggevende met een participatieve stijl is er steeds op gericht om de medewerkers als verantwoordelijke bewuste professional te laten werken. Hij/zij geeft mensen de ruimte voor het nemen van verantwoordelijkheid, het ontplooiën van eigen initiatief en het hebben van inbreng in plan- en besluitvorming. De leidinggevende stuurt op ontwikkeling en betrokkenheid.
<i>Participatieve stijl:</i> Actieve houding van de leidinggevende om het proces van participatie vanuit de professionele kracht van de medewerker invulling te geven. Waarbij hij medewerkers stimuleert, motiveert, uitnodigt en prikkelt om mee te denken en hen stimuleert om initiatieven te nemen. Hierbij worden de kwaliteiten van de medewerkers beter benut, wat leidt tot grotere betrokkenheid en het optimaal realiseren van de organisatiedoelstellingen.			

## COMPETENTIES SPECIFIEK VOOR LEIDINGGEVENDEN VAN A TOT Z

<i>FACILITEREN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het organiseren en plannen van benodigde middelen, het kunnen bieden van ondersteuning	Doelstellingen en de benodigde middelen en mensen, mogelijkheden tot ondersteuning.	Servicegericht	Men organiseert en plant de benodigde middelen van te voren.
<i>Faciliteren:</i> Het ter beschikking stellen van benodigde middelen (materieel en niet materieel) en het bieden van ondersteuning om een doelstelling te kunnen realiseren.			

<i>VERTROUWEN GEVEN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het kunnen vertrouwen van een ander, het benoemen van positief gedrag en verbetering, delegeren, mensen motiveren	De competentie van een ander	Gericht op de ander, progressiegericht (fouten maken mag)	Men geeft taken en verantwoordelijkheden uit handen en vertrouwt hierbij op de expertise van een ander
<i>Vertrouwen geven:</i> Anderen de ruimte geven om eigen initiatieven te ontplooiën door positief gedrag aan te moedigen en te benoemen. Taken en verantwoordelijkheden aan anderen overdragen met het vertrouwen dat zij deze taken en verantwoordelijkheden met succes invullen.			

<i>DAADKRACHT</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het nemen van beslissingen, voor elkaar krijgen dat zaken geregeld worden, focussen op hoofdlijnen. Heldere opdrachten verstrekken. Met overtuiging communiceren en adequaat informeren.	Doelen van de organisatie en de keuzes, die nodig zijn die doelen te bereiken	Durf/moed, beslissend zijn. De wil om dingen snel voor elkaar te krijgen	Neemt beslissingen en acties om vooraf gestelde doelen op een passende wijze te bewerkstelligen en laat zich daarbij niet tegenhouden door belemmeringen of tegenslag. Zorgt dat er beweging ontstaat.
<i>Daadkracht:</i> Verantwoordelijkheid nemen voor beslissingen die nodig zijn om doelen te bewerkstelligen, ook wanneer er sprake is van belemmeringen of tegenslag en daar met overtuiging over communiceren. Voor elkaar krijgen dat zaken geregeld worden.			

<i>GRENZEN STELLEN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Duidelijk maken van regels, duidelijk maken van beperkingen, het aangeven van kaders waarbinnen gewerkt moet worden	De omgangsnormen, grenzen betreffende kosten, kaders waarbinnen werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden	Duidelijk, structurerend, leidend	Men grijpt in wanneer grenzen worden overschreden of het liefst nog voordat grenzen worden overschreden. Grenzen worden daar waar

			mogelijk van te voren gecommuniceerd en duidelijk gemaakt.
<i>Grenzen stellen:</i> Het duidelijk aangeven van kaders waarbinnen werkzaamheden vallen en het ingrijpen wanneer men buiten deze kaders te werk gaat.			

<i>OPEN HOUDING</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Benaderbaar opstellen, het ontvangen van feedback, kunnen luisteren, het creëren van ruimte om nieuwe ideeën en initiatieven	Omgangsvormen en communicatie (kanalen en vorm)	Open, gericht op de ander, ontvankelijk	Men staat open voor feedback en opmerkingen en draagt er zorg voor dat er ruimte (tijd en middelen) beschikbaar zijn voor nieuwe ideeën
Open houding: Het open staan voor nieuwe ideeën, initiatieven en feedback. Het faciliteren van ruimte voor nieuwe ideeën, initiatieven en feedback.			

<i>RESPECT</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Het luisteren naar anderen. Het kunnen inleven in anderen en het kunnen inzetten van elkaars kennis en deskundigheid	De kennis en deskundigheid van anderen en respectvolle en prettige omgangsvormen	Een open houding ten opzichte van de normen en waarden, mening, wensen en behoeften van anderen. Tactvol in de omgang met anderen	Men gedraagt zich respectvol wanneer zij interesse tonen en open staan voor de normen en waarden van een ander. Daarnaast is men bezig om in de werkomgeving duidelijk te maken wat de gedeelde normen en waarden zijn.
<i>Respect:</i> Het respecteren van elkaars normen en waarden, mening, wensen en behoeften. Daar waar nodig worden gedeelde normen en waarden aan elkaar duidelijk gemaakt met als doel een prettige samenwerking te bewerkstelligen waarin men elkaars kennis en deskundigheid optimaal kan inzetten.			

<i>WEDERKERIGHEID</i>			
<b>Vaardig in:</b>	<b>Kennis van:</b>	<b>Attitude:</b>	<b>Gedrag:</b>
Samen iets kunnen bereiken (d.m.v. samenwerking), het vinden van gezamenlijke inzet. het kunnen bepalen waar eigen expertise ingezet kan worden, het kunnen vragen om een gunst en hiervoor een gepaste tegendienst kunnen	Op de hoogte zijn van elkaars expertise, weten waarmee anderen geholpen kunnen zijn	Men is bereid een gunst te verlenen, gericht op het verkrijgen van elkaars inzet	Men verleent diensten (of gunsten) aan elkaar en zorgt dat onderling diensten uitgewisseld worden. Hierbij worden doelen gedeeld waardoor men samen iets tracht te bereiken en geprofiteerd wordt van elkaars inzet. Wie goed doet, wie goed

leveren			ontvangt. Men benoemt wanneer men blij of tevreden is met een gunst van een ander en daar waar mogelijk helpt hij of zij de ander
---------	--	--	---

<i>FEEDBACK GEVEN</i>			
Vaardig in:	Kennis van:	Attitude:	Gedrag:
Het kunnen benoemen van kracht van anderen en deze eerst benoemen, Het beschrijven van veranderbaar gedrag, concrete en specifieke situaties kunnen benoemen, reflecteren samen met anderen, in gesprek kunnen gaan	Feedbacktechnieken, het gedrag van anderen, veranderbaar gedrag, motivatietheorie	Progressiegericht, gericht op de kracht van de ander, gericht op leren en ontwikkelen, gericht op de taak niet op de persoon,	Tijdens feedback wordt op een concrete en directe manier het gedrag van een ander ter sprake gebracht zodat de ander bewust wordt van zijn eigen gedrag en het effect daarvan op anderen. Zowel verbeterpunten als sterke punten worden benoemd en eventueel vertaald naar concreet veranderbaar gedrag.
<i>Feedback geven:</i> Op een concrete en directe manier het gedrag van een ander ter sprake brengen en iemand daarbij in zijn kracht aanspreken, zodat de ander bewust wordt van zijn eigen gedrag en het effect daarvan op anderen. Zowel verbeterpunten als sterke punten worden benoemd en eventueel vertaald naar concreet veranderbaar gedrag.			

## Index

<i>Competentie</i>	<i>Pagina</i>
Alert	8
Ambitieuus	8
Analyseren	9
Behendig	9
Betrokken	9
Betrouwbaar	10
Bevlogenheid	10
Creatief	11
Communicatief vaardig	11
Consulterend	11
Daadkracht	12
Deskundig	12
Dienend leiderschap	12
Doelgericht	13
Doorzettingsvermogen	13
Durf / moed	13
Faciliteren	14
Feedback geven	14
Flexibel	14
Gelijkwaardigheid / respectvol	15
Gemotiveerd	15
Grenzen stellen	15
Helicopterview	16
Initiatief nemend	16
Kostenbewust	16
Mensgericht	17
Meedenkend	17
Netwerken	17
Onderhandelen	17
Open houding	18
Oplossingsgericht	18
Participatieve stijl	25
Passie	18
Plannen & organiseren	19
Prioriteiten kunnen stellen	19
Respect	19
Resultaatgericht	20
Risico's kunnen inschatten	20
Samenwerken	20
Sensitiviteit / inlevingsvermogen	21
Stressbestendig	21
Verantwoordelijkheid	21
Verbeteringsgericht	21
Vernieuwingsgericht	22
Vertrouwen geven	22
Visie	22
Wederkerigheid	23
Zelfreflectie	23
Zelfstandig	24
Zorgvuldig	24

## Patiëntveiligheidscompetenties voor zorgprofessionals

In het Veiligheid Management Systeem (VMS) zijn patiëntveiligheidscompetenties beschreven voor zorgprofessionals. Deze competenties zijn ontwikkeld in het VMS-project Patiëntveiligheid vanuit de visie: 'Iedereen die in de zorg werkt, moet leren risicobewust te zijn en patiëntveilig te denken en te handelen in de praktijk.

De zes competenties zijn:

- Bijdragen aan patiëntveiligheidscultuur

*Toont kennis, vaardigheden en houdingen met betrekking tot veiligheid in de dagelijkse praktijk door veilig werken en te blijven leren.*

- Multidisciplinair samenwerken

*Werkt efficiënt en doelgericht samen in een multidisciplinair team om patiëntveiligheid en kwaliteit van zorg te optimaliseren.*

- Patiëntveilig communiceren

*Verbeterd patiënt veiligheid door een heldere en open communicatie zowel met collega's als met de patiënt en zijn omgeving.*

- Risicobewust handelen

*Anticipeert en krijgt grip op mogelijke risicovolle situaties voor patiënten met aandacht voor het systeem waarbinnen wordt gewerkt.*

- Optimaliseren van menselijke- en omgevingsfactoren

*Optimaliseert patiëntveiligheid door het (h)erkennen van verbanden tussen menselijk functioneren en omgevingskenmerken, techniek, taken en organisatie.*

- Actief omgaan met incidenten

*(H)erkent (bijna) incidenten en reageert adequaat om schade voor de patiënt te beperken, openheid te bieden en herhaling te voorkomen.*