

# Competentiewoordenboek voor de zorg



**de ZORGANISATIE**  
specialisten in hrm

---

In 2004 is het competentiewoordenboek door voormalig Kraf & Partners opgesteld, specifiek geschreven voor gebruik binnen de gezondheidszorg. Het competentiewoordenboek is veelal gebruikt bij het opstellen van functieprofielen, het leveren van input voor de gesprekscyclus en bij het sturen van gedrag binnen organisaties.

Sinds het opstellen van het competentiewoordenboek hebben zich verschillende ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg voorgedaan. Mede daardoor is in 2013 een vernieuwde versie van het competentiewoordenboek uitgebracht. Deze versie creëerde een betere aansluiting op de huidige en toekomstige rol die zorgorganisaties en de daaraan verbonden medewerkers in de maatschappij zullen gaan vervullen.

Nu het bedrijf verder gaat onder de naam deZorganisatie, krijgt het competentiewoordenboek een transformatie. Wel blijven de competenties op vier verschillende niveaus beschreven, te weten op uitvoerend, specialistisch, tactisch en strategisch niveau. Ook blijven de beschrijvingen nog steeds uitgaan van meer initiatief vanuit de medewerkers en van een meer mondiger cliënt. Daarnaast zijn de competenties concreet en meer klant- en resultaatgericht beschreven. De competenties zijn verdeeld in diverse categorieën, passend bij het gedrag waarop gestuurd wordt.

Bovenstaande wijzigingen zijn gedaan met als doel dat met de herschreven competenties beter richting gegeven kan worden aan het gedrag van medewerkers en daarmee de organisaties waarin zij werken.

DeZorganisatie hoopt u met dit competentiewoordenboek een nuttig en praktisch toepasbaar instrument aan te bieden.

Janke Boersma & Sonja Weda  
deZorganisatie

## Inhoudsopgave

### ***Prestatiegericht gedrag***

1. Klantgericht handelen	4
2. Ondernemerschap	5
3. Energie	6
4. Initiatief	7
5. Management identificatie en loyaliteit	8
6. Inzet	9
7. Vasthoudendheid	10

### ***Sturend gedrag***

8. Leidinggeven en delegeren	11
9. Ontwikkelen en coachen van medewerkers	12
10. Plannen en organiseren	13
11. Voortgangscntrole	14

### ***Denkvermogen***

12. Creativiteit	15
13. Leervermogen	16
14. Probleemanalyse en oordeelsvorming	17
15. Visie	18
16. Omgevingsbewustzijn	19

### ***Beïnvloedend gedrag***

17. Luisteren en sensitiviteit	20
18. Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en presentatie	21
19. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid en presentatie	22
20. Overtuigingskracht	23
21. Samenwerken	24
22. Relatienetwerken	25
23. Organisatiesensitiviteit	26
24. Onderhandelen	27

### ***Persoonlijke effectiviteit***

25. Resultaatgerichtheid	28
26. Flexibiliteit	29
27. Durf en zelfvertrouwen	30
28. Ambitie	31
29. Aanpassingsvermogen	32
30. Besluitvaardigheid	33
31. Integriteit	34
32. Accuratesse	35
33. Onafhankelijkheid	36
34. Stressbestendigheid	37

## 1. Klantgericht handelen

*Prestatiegericht gedrag*

**Definitie:** Onderzoekt wensen en behoeften van de klant en stemt deze af op de mogelijkheden binnen (onderdelen van) de eigen organisatie. Beseft het belang van een goede en duidelijke dienstverlening en handelt daarnaar. Besteedt aandacht aan nazorg en doet suggesties voor verbeteringen in de dienstverlening.

### 1. Komt afspraken na:

Luistert naar de klant en informeert naar de wensen. Formuleert helder de vraag en geeft aan wat de (on)mogelijkheden zijn. Maakt afspraken en komt deze na. Reageert op vragen van de klant. Maakt eventuele klachten kenbaar binnen de afdeling en behandelt klachten serieus en correct. Is zorgvuldig, respectvol en attent.

### 2. Heeft aandacht voor de wensen van de klant:

Verdiept zich in de situatie van de klant. Speelt actief en flexibel in op de wensen van de klant en laat hierin meerwaarde zien; denkt mee met de klant. Neemt, wanneer de klanttevredenheid onvoldoende is, acties om deze te verbeteren. Herkent en benoemt specifieke wensen van de klant en speelt hierop in binnen gegeven richtlijnen.

### 3. Verbetert de dienstverlening:

Vraagt door bij wensen van de klant, bedenkt en biedt indien nodig alternatieve oplossingen aan. Houdt de tevredenheid van klantgroepen systematisch in de gaten, evalueert de kwaliteit van de dienstverlening en verbetert deze indien nodig. Signaleert en herkent specifieke (soms ook onuitgesproken) wensen en belangen van klanten en klantgroepen en vertaalt deze naar activiteiten binnen de dienst of afdeling of verwijst door.

### 4. Anticipeert op marktontwikkelingen:

Ziet klantgerichtheid in het perspectief van de gehele organisatie. Verbetert de interne afstemming tussen verschillende organisatieonderdelen om de klant beter van dienst te kunnen zijn. Anticipeert op toekomstige wensen en vertaalt (on)uitgesproken wensen van (potentiële) klanten naar nieuw te ontwikkelen concepten of producten.

## 2. Ondernemerschap

*Prestatiegericht gedrag*

**Definitie:** Signaleert kansen en maakt een zakelijk afweging voor zowel bestaande als nieuwe producten en/of diensten. Handelt hiernaar en durft hierbij risico te nemen.

### 1. Volgt de markt:

Houdt zich op de hoogte van producten en diensten van de eigen organisatie en hoe deze aansluiten op vragen vanuit de klant.

### 2. Reageert op kansen:

Signaleert kansen en mogelijkheden in de markt en geeft concreet aan welke middelen nodig zijn om hierop in te kunnen spelen. Stelt prioriteiten en kiest doelen op basis van het afwegen van de kosten tegenover de behoeften van klanten. Neemt zakelijke beslissingen op basis van kosten-baten analyses.

### 3. Creëert kansen:

Maakt verborgen behoeften van klantgroepen zichtbaar. Bepaalt (binnen gegeven bevoegdheden) op eigen kracht uitdagende doelen, op basis van eigen verbeeldingskracht en inzicht. Komt met voorstellen die gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit of het marktaandeel. Beheert budgetten en ontwikkelt werkprocessen.

### 4. Neemt weloverwogen ondernemingsrisico's:

Neemt weloverwogen risico's om een bepaald voordeel voor de organisatie en/of haar klanten te behalen. Combineert visie met actiegerichtheid. Bereikt succes in de vorm van lagere kosten, betere dienstverlening en/of hogere opbrengsten.



### 3. Energie

### *Prestatiegericht gedrag*

**Definitie:** Is gedurende een lange periode in hoge mate actief wanneer de functie dat vraagt. Werkt hard en beschikt over uithoudingsvermogen.

#### **1. Werkt hard:**

Werkt gestaag door. Blijft doorgaan tot overeengekomen afspraken zijn nagekomen.

#### **2. Werkt met enthousiasme:**

Straalt voortdurend enthousiasme en kracht uit en is daarmee een voorbeeldfunctie voor anderen.

#### **3. Verricht extra werk:**

Levert extra werk en/of werk van betere kwaliteit dan is afgesproken. Neemt het voortouw in het oppakken van zaken die blijven liggen. Weet anderen te motiveren om de gewenste extra prestatie te leveren.

#### **4. Draagt enthousiasme over:**

Weet anderen te inspireren en te binden aan organisatiedoelen door middel van het overdragen van enthousiasme en energie.



#### 4. Initiatief

#### *Prestatiegericht gedrag*

**Definitie:** Signaleert kansen en handelt hiernaar. Handelt uit eigen beweging in plaats van passief af te wachten.

##### **1. Signaleert kansen:**

Signaleert en benut kansen om doelen te bereiken. Haalt barrières weg om tot praktische oplossingen te komen. Ziet in de praktijk wat er moet gebeuren en onderneemt indien nodig zelf actie.

##### **2. Zet problemen om in kansen:**

Handelt snel en doortastend in geval van problemen in de uitvoering. Pakt kansen die nieuwe situaties met zich meebrengen. Neemt het voortouw en onderneemt acties buiten hetgeen oorspronkelijk gevraagd was. Draagt uit zichzelf ideeën of oplossingen aan.

##### **3. Creëert kansen en mogelijkheden:**

Creëert kansen en minimaliseert potentiële problemen door extra moeite te doen dan wel acties te ondernemen (bv. ontwerp van een nieuw programma). Doet voorstellen of komt met oplossingen om processen en programma's te verbeteren of te versnellen.

##### **4. Anticipeert op kansen en bedreigingen in de toekomst:**

Anticipeert adequaat op toekomstige situaties en onderneemt doelgericht actie om een kans te creëren of een toekomstige crisis te voorkomen die (nog) niet zichtbaar is voor anderen. Onderneemt acties in het geval van een potentiële crisis of zet anderen hiertoe aan.

## 5. Management identificatie en loyaliteit

*Prestatiegericht gedrag*

**Definitie:** Brengt het eigen gedrag in lijn met het beleid, de behoeften, de prioriteiten en de doelen van de organisatie.

### 1. Past zich aan en committeert zich aan afspraken:

Houdt zich aan afgesproken regels, procedures, afspraken en verwachtingen, ook indien dit negatieve reacties bij anderen oproept. Zoekt bij onduidelijkheden bevestiging bij de juiste autoriteit. Reageert snel en adequaat op vragen van het management.

### 2. Toont zich loyaal:

Stelt zich loyaal op ten aanzien van de gemaakte managementkeuzes. Is goed op de hoogte van beleidskeuzes en plannen die door het management zijn geformuleerd, respecteert en accepteert deze keuzes en draagt dit ook uit. Houdt zich aan gemaakte afspraken ondanks het ondervinden van weerstand ('afpraak is afspraak').

### 3. Ondersteunt de organisatie:

Neemt gerichte actie om de doelen van de organisatie te ondersteunen. Is opbouwend kritisch ten aanzien van initiatieven en plannen vanuit het management. Maakt keuzes, stelt prioriteiten en werkt met anderen samen om de doelen van de organisatie te behalen. Stemt het eigen handelen bewust af op de missie en doelen van de organisatie.

### 4. Is kritisch en constructief:

Stelt het belang van de organisatie boven het eigen belang. Levert een bijdrage aan het formuleren en het uitdragen van beleidskeuzes en staat achter beslissingen die voor de gehele organisatie goed zijn, zelfs als deze beslissingen op de korte termijn een minder goed effect hebben.



## 6. Inzet

### *Prestatiegericht gedrag*

**Definitie:** Stelt hoge eisen aan het eigen werk en handelt hiernaar. Laat zien niet tevreden te zijn met een gemiddelde prestatie.

#### **1. Laat zien het werk goed te willen doen:**

Probeert het werk goed of juist te doen. Deelt tijd efficiënt in. Signaleert verbetermogelijkheden.

#### **2. Stelt zichzelf richtlijnen voor goede prestaties:**

Stelt in ruime mate eisen aan het eigen functioneren en probeert hieraan te voldoen. Zet prestaties af tegen die van anderen en werkt zelfstandig aan verbeteringen in het werk en/of het gedrag. Vraagt om feedback over het eigen functioneren.

#### **3. Verbetert prestaties:**

Brengt specifieke veranderingen aan in systemen of processen (doet iets beter, sneller, tegen lagere kosten, efficiënter, verbetert kwaliteit). Komt met voorstellen om tot verbetering in bestaande werksituaties en bestaande werkpraktijken te komen. Werkt gericht aan verbetering en bewandelt geen zijpaden.

#### **4. Zoekt uitdagingen voor zichzelf en anderen:**

Verlegt bewust de eigen grenzen. Zoekt actief naar mogelijkheden om zich te ontwikkelen en zwakke punten te verbeteren. Werkt met een duidelijk plan aan verbetering van de eigen prestaties. Daagt ook anderen uit om tot hogere prestaties te komen. Streeft naar het vergroten van het succes van de organisatie.

## 7. Vasthoudendheid

### *Prestatiegericht gedrag*

**Definitie:** Blijft bij een bepaalde opvatting, werkwijze of plan van aanpak, totdat het beoogde doel bereikt is of op houdt bereikbaar te zijn.

#### **1. Toont zich optimistisch:**

Ziet ook in minder makkelijke omstandigheden mogelijkheden om tot een oplossing te komen. Blijft zich vast in een taak of project.

#### **2. Toont zich volhardend:**

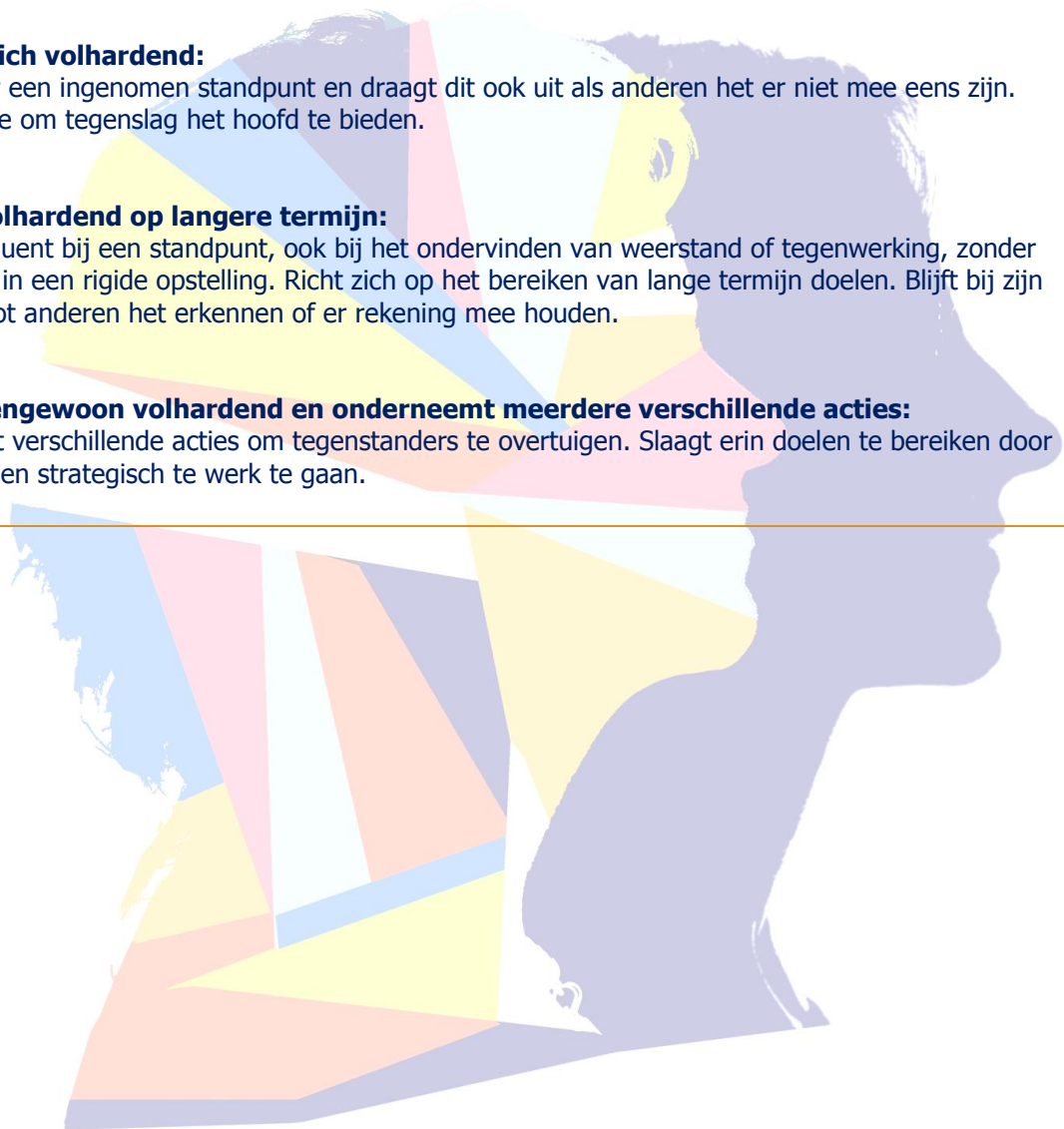
Staat achter een ingenomen standpunt en draagt dit ook uit als anderen het er niet mee eens zijn. Komt in actie om tegenslag het hoofd te bieden.

#### **3. Blijft volhardend op langere termijn:**

Blijft consequent bij een standpunt, ook bij het ondervinden van weerstand of tegenwerking, zonder te vervallen in een rigide opstelling. Richt zich op het bereiken van lange termijn doelen. Blijft bij zijn standpunt tot anderen het erkennen of er rekening mee houden.

#### **4. Is buitengewoon volhardend en onderneemt meerdere verschillende acties:**

Onderneemt verschillende acties om tegenstanders te overtuigen. Slaagt erin doelen te bereiken door diplomatiek en strategisch te werk te gaan.



## 8. Leidinggeven en delegeren

*Sturend gedrag*

**Definitie:** Geeft richting aan een team, een werk- of projectgroep en aan individuele medewerkers. Brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze om een beoogd doel te bereiken. Delegeert verantwoordelijkheden op duidelijke wijze.

### 1. Delegeert werkzaamheden en geeft instructies:

Deelt taken evenwichtig toe. Delegeert routinematige zaken en bijbehorende beslissingsbevoegdheid. Geeft heldere aanwijzingen en instructies aan het team en aan individuele medewerkers. Controleert de doorlooptijd. Stelt tijdig een duidelijke agenda op voor bijeenkomsten.

### 2. Communiqueert beslissingen, stimuleert samenwerking en geeft grenzen aan:

Communiqueert beslissingen en de consequenties daarvan, ook wanneer dit niet persé vereist is. Geeft aan waarom een verandering in de organisatie of afdeling is ingezet en overtuigt anderen door middel van achterliggende argumentatie. Betrekt anderen bij planningen, besluitvorming en vraagt om inbreng. Geeft waar nodig grenzen aan, zegt 'nee' tegen onredelijke verzoeken en geeft duidelijk de ruimte aan waarbinnen men zelfstandig tot een keuze mag komen. Stimuleert sfeer en samenwerking door de nadruk op (gezamenlijke) doelen, kansen en successen te leggen en door tegengestelde belangen te overbruggen. Is er niet op uit om zelf te scoren.

### 3. Stelt duidelijke en hoge eisen aan prestaties:

Zorgt voor randvoorwaarden zoals voldoende personeel, middelen en informatie voor de groep. Communiqueert doelstellingen en toetst regelmatig het draagvlak daarvan bij de medewerkers. Delegeert helder opdrachten die passen bij het niveau en de omstandigheden van de betreffende medewerker. Maakt resultaatafspraken en afspraken over gewenst gedrag aan de hand van criteria. Sprekt consequenties uit bij het niet behalen van criteria. Laat de stijl van leidinggeven aansluiten op de behoefte van de medewerker en de eisen van de situatie. Sprekt met medewerkers af dat zij de eigen prestaties en functioneren zelfstandig monitoren en tijdig aangeven als de te bereiken resultaten in gevaar komen.

### 4. Vertaalt missie, strategie en beleid:

Communiqueert missie, doelen en strategie op zodanige wijze dat anderen enthousiast worden. Zorg ervoor dat anderen meedenken en geloven in de missie, de doelstellingen en het beleid en dit ook begrijpen. Waarborgt dat aan de juiste randvoorwaarden is voldaan om de strategie te realiseren en dat groepstaken worden uitgevoerd. Is een geloofwaardig en onbetwist 'leider'.

## 9. Ontwikkelen en coachen van medewerkers

*Sturend gedrag*

**Definitie:** Analyseert ontwikkelbehoeften en stimuleert ontwikkelingsactiviteiten.

### 1. Uit positieve verwachtingen over een collega:

Maakt positieve opmerkingen met betrekking tot de toekomst van een medewerker, de huidige en verwachte mogelijkheden en/of het leerpotentieel. Is ervan overtuigd dat anderen willen en kunnen leren en stimuleert hen om zichzelf te verbeteren.

### 2. Reikt directe ontwikkelpunten aan en motiveert medewerkers deze te verbeteren:

Geeft aan waar iemands ontwikkel- en verbeterpunten liggen. Geeft nadere uitleg over deze ontwikkel- en verbeterpunten en geeft specifieke behulpzame suggesties. Brengt medewerkers in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn. Biedt ruimte en steun aan medewerkers die zich willen ontwikkelen. Zet mensen aan tot het leveren van een betere prestatie. Creëert situaties waarin medewerkers kunnen leren.

### 3. Geeft feedback om te stimuleren:

Geeft specifieke of afgewogen positieve en negatieve feedback met het oog op ontwikkeling. Geeft steun na een mislukking of tegenslag. Geeft duidelijke en opbouwende feedback op geleverde prestaties. Is kritisch ten opzichte van geleverde prestaties, maar spreekt ook vertrouwen uit in de mogelijkheden van de medewerker.

### 4. Creëert een stimulerende leeromgeving:

Zorgt voor de juiste en ontwikkelingsgerichte taken, training of andere ontwikkelervaringen met het doel de ontwikkeling van een medewerker te realiseren. Draagt zorg voor een klimaat waarin medewerkers 'veilig' kunnen leren en zichzelf willen verbeteren. Laat mensen zelf de antwoorden op problemen vinden, zodat zij het echt begrijpen, in plaats van zelf het antwoord te geven. Onderzoekt op welke wijze men zich verder kan ontwikkelen.

## 10. Plannen en organiseren

*Sturend gedrag*

**Definitie:** Bepaalt op effectieve wijze doelen, prioriteiten en benodigde acties. Weet tijd en middelen aan te geven om vastgestelde doelen te kunnen bereiken.

### 1. Werkt ordelijk en systematisch:

Stelt zichzelf doelen en werkt ordelijk en systematisch om deze te bereiken. Zorgt ervoor dat benodigde middelen tijdig beschikbaar zijn.

### 2. Schakelt tussen werkzaamheden:

Schakelt tussen werkzaamheden op een effectieve en efficiënte manier om doelstellingen te behalen. Stelt prioriteiten en handelt zaken af volgens plan. Weet optimaal gebruik te maken van beschikbare middelen.

### 3. Komt met een plan van aanpak:

Stelt prioriteiten in een plan van aanpak door het stellen van concrete doelen voor zowel zichzelf als voor anderen. Anticipeert gemakkelijk op wijzigingen en ontwikkelingen en realiseert stapsgewijs doelen.

### 4. Stelt prioriteiten:

Zorgt voor een balans tussen doelen op korte en lange termijn. Waarborgt dat de doelstellingen van de organisatie voor iedereen duidelijk en herkenbaar zijn. Creëert samenhang en overzicht.



## 11. Voortgangscntrole

*Sturend gedrag*

**Definitie:** Stelt procedures op en voert deze uit om de voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers, alsook de voortgang van eigen activiteiten en verantwoordelijkheden te bewaken en te controleren.

### 1. Controleert de voortgang van eigen werk:

Controleert tussentijds de voortgang van het eigen werk. Zorgt ervoor dat anderen inzicht hebben in de gang van zaken en vraagt regelmatig aan anderen of afspraken zijn nagekomen.

### 2. Creëert duidelijkheid m.b.t. eigen werk en dat van anderen:

Communiqueert mijlpalen en/of deadlines van tevoren. Signaleert afwijkingen op het vastgestelde plan tijdig en komt met aangepaste voorstellen om dit bij te sturen. Vraagt zelf om terugkoppeling of rapportage van anderen als dit afwezig blijft.

### 3. Controleert de voortgang van processen en projecten:

Houdt deadlines en mijlpalen van processen en projecten in de gaten. Anticipeert op knelpunten en belemmeringen. Zorgt voor een duidelijke rol-/taakverdeling voor de direct betrokkenen en legt dit vast.

### 4. Neemt verantwoording voor de voortgang van meerdere processen/projecten:

Bewaakt deadlines en houdt mijlpalen van meerdere samenhangende processen/projecten in de gaten. Signaleert tijdig afwijkingen op gemaakte plannen en de consequenties daarvan op meerdere processen/projecten en komt met aangepaste voorstellen om dit bij te sturen.

## 12. Creativiteit

## Denkvermogen

**Definitie:** Komt met originele oplossingen. Produceert nieuwe ideeën, werkwijzen of toepassingen en verwoordt deze aansprekend.

### 1. Komt met oplossingen voor problemen:

Gaat passend om met problemen op basis van richtlijnen en regels. Stelt indien nodig bestaande zaken ter discussie en komt met initiatieven voor verbetering.

### 2. Kijkt verder dan het bestaande denkkader:

Ontwikkelt nieuwe ideeën, bouwt hierop verder en is vindingrijk. Legt relaties vanuit het ene onderwerp naar het andere. Stelt aannames en vanzelfsprekendheden ter discussie om ruimte voor nieuwe ideeën te creëren. Bekijkt zaken vanuit originele invalshoeken.

### 3. Stimuleert innovatieve ideeën:

Past aangeleerde concepten of methoden aan op een specifieke situatie. Komt, door bestaande ideeën en oplossingen te combineren, met nieuwe ideeën tot een originele oplossing. Herformuleert bestaande ideeën op een aansprekende manier. Stimuleert het ontwikkelen van innovatieve ideeën en probeert nieuwe aanpakken uit.

### 4. Stimuleert innovatie en komt met vernieuwende ideeën en/of oplossingen in complexe situaties:

Komt snel met verschillende oplossingsrichtingen voor complexe problemen. Komt met inventieve oplossingen en/of met vernieuwende concepten. Draagt nieuwe scenario's aan als de omstandigheden of gegevens wijzigen. Verbindt concepten uit meerdere vakgebieden met de eigen ideeën tot iets nieuws en past deze toe. Draagt zorg voor een klimaat waarin nieuwe ideeën, werkwijzen en/of toepassingen gestimuleerd worden.



## 13. Leervermogen

## Denkvermogen

**Definitie:** Neemt nieuwe informatie in zich op en weet deze effectief toe te passen.

### 1. Stelt vragen:

Stelt indien nodig praktische vragen over werkvoorschriften en procedures. Raadpleegt beschikbare informatie en gebruikt deze effectief.

### 2. Past nieuwe kennis toe:

Onderneemt tijdig actie om zelfstandig een probleem of situatie met betrekking tot het vakgebied te onderzoeken. Achterhaalt aan de hand van de betrokken personen wat er is gebeurd. Koppelt nieuwe kennis aan bestaande kennis. Neemt nieuwe feiten/gegevens in zich op en past deze correct toe.

### 3. Komt tot nieuwe inzichten:

Stelt doelgerichte vragen om tot de kern van een probleem/situatie in het eigen- of in een verwant vakgebied te komen en zoekt naar mogelijke oplossingen. Raadpleegt niet direct betrokkenen en vraagt naar hun mening en ervaring. Streeft met behulp van nieuwe kennis en inzichten continue naar verbetering.

### 4. Doet onderzoek en gebruikt meerdere kennisgebieden:

Onderneemt voortdurend zelf actie om benodigde gegevens of feedback te krijgen. Voert grondig onderzoek uit en stimuleert anderen om onderzoek te doen. Probeert nieuwe, theoretische aanpakken uit, evalueert deze adequaat en stelt deze voor anderen beschikbaar. Gebruikt systematisch eigen netwerken en persoonlijke theorieën en methoden om aan bruikbare informatie te komen. Schakelt regelmatig andere disciplines in ter informatieverzameling. Is verantwoordelijk voor het leervermogen van de organisatie door het creëren van een klimaat waarin het opdoen van nieuwe kennis en inzichten gestimuleerd wordt.





## 14. Probleemanalyse en oordeelsvorming

*Denkvermogen*

**Definitie:** Signaleert problemen, herkent belangrijke informatie en legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op en zoekt relevante gegevens uit. Weegt gegevens en mogelijke handswijzen aan de hand van relevante criteria tegen elkaar af om tot een realistische beoordeling komen.

### 1. Herkent alledaagse problemen:

Herkent alledaagse problemen. Geeft duidelijk aan welke informatie voor het dagelijkse werk wordt gemist.

### 2. Legt verbanden tussen vraagstukken:

Onderscheidt incidenten van alledaagse problemen. Legt verbanden tussen afzonderlijke kwesties en zaken. Deelt problemen op. Geeft aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming. Ziet de kern van problemen en mogelijke oplossingen. Weegt bij het zoeken naar oplossingen voor- en nadelen evenwichtig tegen elkaar af.

### 3. Plaatst problemen in een breder perspectief:

Plaatst problemen in een breder perspectief en bekijkt problemen vanuit diverse invalshoeken. Lost problemen op door zaken grondig uit te zoeken. Legt en analyseert meervoudige causale relaties en onderzoekt deze. Anticipeert op hindernissen en denkt vooruit over mogelijke stappen. Onderscheidt feiten van veronderstellingen.

### 4. Vertaalt analyses in oplossingen en scenario's:

Gebruikt verschillende analysetechnieken om inzicht in complexe problemen te verkrijgen en om meerdere oplossingen te kunnen identificeren. Stelt relevante criteria vanuit verschillende invalshoeken op en toetst mogelijke oplossingen. Schat de haalbaarheid van een oplossing of scenario realistisch in.

## 15. Visie

### Denkvermogen

**Definitie:** Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en ziet vraagstukken en problemen in een lange termijn perspectief. Ontwikkelt op basis daarvan in hoofdlijnen een toekomstbeeld en vertaalt dit toekomstbeeld naar het korte termijn beleid.

#### 1. Begrijpt het beleid van de organisatie:

Begrijpt de visie en missie van de organisatie en brengt dit tot uitdrukking in het eigen handelen.

#### 2. Draagt visie en missie actief uit en signaleert eventuele knelpunten:

Speelt een actieve rol in het tot uiting brengen van de visie en missie in de dagelijkse activiteiten. Beseft het belang van het handelen volgens deze visie en missie en geeft aan waar visie en uitvoerende activiteiten mogelijk in tegenstrijd met elkaar zijn. Richt zich op korte termijn doelen.

#### 3. Levert input voor het beleid en draagt het beleid actief uit:

Geeft impulsen voor nieuw beleid. Plaast korte termijn plannen in de context van het lange termijn beleid. Focust zich op de balans tussen doelen op de korte en lange termijn. Concretiseert de visie en missie en maakt deze hanteerbaar voor anderen.

#### 4. Ontwikkelt het toekomstbeeld voor de organisatie:

Ontwikkelt een passend en aansprekend toekomstbeeld voor de organisatie en richt zich hierbij meer op de mogelijkheden voor de toekomst dan op de beperkingen in het heden. Hanteert passende strategieën om de visie te realiseren. Neemt verantwoordelijkheid voor de implementatie van de visie en missie binnen de organisatie.

## 16. Omgevingsbewustzijn

## Denkvermogen

**Definitie:** Laat blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en vakgerelateerde ontwikkelingen en benut deze kennis effectief voor de organisatie.

### 1. Toont interesse in het eigen vakgebied:

Is geïnteresseerd in trends en ontwikkelingen in het eigen vakgebied. Herkent trends in het eigen vakgebied in een vroeg stadium.

### 2. Blijft op de hoogte van ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied:

Houdt zich op de hoogte van relevante nieuwe trends en ontwikkelingen op maatschappelijk, politiek en inhoudelijk vakgebied door zich te verdiepen in relevante onderwerpen. Neemt het initiatief om op de hoogte te blijven van de nieuwste trends en ontwikkelingen op het eigen vakgebied door zich in relevante onderwerpen te verdiepen, congressen te bezoeken en cursussen te volgen.

### 3. Vertaalt kennis ten aanzien van het eigen vakgebied en maatschappelijke en politieke ontwikkelingen naar een passende aanpak:

Kent de trends en ontwikkelingen op het eigen vakgebied en stelt zich op de hoogte van relevante politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Ziet het belang in van ontwikkelingen in gerelateerde sectoren en ziet de betekenis hiervan voor de organisatie. Houdt bij beslissingen rekening met toekomstige ontwikkelingen in de markt. Past de kennis van nieuwe inzichten ten aanzien van ontwikkelingen toe.

### 4. Speelt in op ontwikkelingen in de marktbehoefte:

Heeft inzicht in de ontwikkelingen die zich voordoen in vraag en aanbod op de markt. Heeft zicht op de mogelijkheden in de toepassing van de huidige of toekomstige innovaties/benaderingen die aansluiten op de behoeften van de markt. Houdt bij een aanpak rekening met deze huidige en toekomstige behoeften van de markt, evenals de belangrijkste ontwikkelingen in verwante sectoren.

## 17. Luisteren en sensitiviteit

### *Beïnvloedend gedrag*

**Definitie:** Toont zich bewust van andere mensen en de omgeving, alsmede de eigen invloed hierop. Neemt belangrijke informatie in gesprekken op en stelt relevante vragen. Gaat in op reacties en eventueel op non-verbaal gedrag. Laat door middel van het eigen gedrag zien de gevoelens en behoeften van anderen te begrijpen.

### **1. Luistert, gaat in op reacties en vraagt door:**

Luistert naar wat de ander zegt en haakt hierop in. Komt terug op wat eerder in een gesprek gezegd is. Pakt onduidelijke uitspraken of signalen ten aanzien van de bedoelingen van anderen op. Stelt gericht vragen en vat de boodschap van de ander samen om erachter te komen of de ander juist begrepen is.

### **2. Stelt zichzelf beschikbaar voor anderen:**

Is toegankelijk en probeert begrip te verkrijgen van de ander. Begrijpt zowel de inhoud als het onderliggende aspect in een boodschap (emotie, problemen en dergelijke). Laat blijken dat anderen in hun waarde worden gelaten. Is gemakkelijk om mee te praten over persoonlijke zaken. Geeft de ander aandacht, houdt rekening met de gevoelens van de ander en biedt hulp.

### **3. Begrijpt bedoelingen en voorspelt reacties van anderen:**

Begrijpt onuitgesproken of niet volledig uitgesproken bedoelingen, begrijpt onuitgesproken gedachten, zorgen of gevoelens. Begrijpt dat iets pijnlijk kan zijn voor een ander en toont respect voor de gevoelens en principes van een ander, ook wanneer er sprake is van weerstand. Maakt afwijkende standpunten, omgangsvormen en gewoonten bespreekbaar. Gebruikt kennis en begrip ten aanzien van gedrag en eigenschappen van andere mensen om op reacties van hen te anticiperen. Weet wat er speelt binnen de organisatie en houdt daar rekening mee.

### **4. Heeft inzicht in wat er speelt binnen de organisatie:**

Vangt signalen op ten aanzien van weerstanden, behoeftes en emoties over de gehele organisatie. Heeft gevoel voor behoeftes van klanten. Verifieert vermoedens alvorens actie te ondernemen. Houdt als bestuurder zorgvuldig rekening met de impact van de eigen mening en acties op de ander.

## **18. Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en presentatie** *Beïnvloedend gedrag*

**Definitie:** Maakt ideeën en meningen in begrijpelijke taal en op heldere wijze aan anderen duidelijk, gebruikmakend van ter zake doende middelen.

### **1. Spreekt goed verstaanbaar, is goed te volgen:**

Uit zich in goed lopende, vloeiende zinnen. Praat rustig en duidelijk, articuleert goed.

### **2. Heeft in het gesprek een heldere opbouw en structuur:**

Drukt zich helder uit zodat de boodschap goed wordt begrepen. Houdt een samenhangend en helder betoog, waarin hoofd- en bijzaken onderscheiden worden. Beantwoordt inhoudelijke vragen afdoende. Zorgt ervoor dat lichaamshouding en de boodschap elkaar versterken.

### **3. Vat het besprokene helder en to-the-point samen:**

Verheldert de eigen boodschap met lichaamstaal, aansprekende vergelijkingen, voorbeelden of metaforen. Gebruikt communicatiemedia op passende wijze. Vat het eigen betoog op gezette tijden samen en argumenteert zuiver.

### **4. Legt zaken begrijpelijk en stapsgewijs uit:**

Hanteert een goed evenwicht tussen het ingaan op reacties van de toehoorders enerzijds en het vasthouden van de structuur van het eigen betoog anderzijds. Legt complexe zaken stapsgewijs en in simpele bewoordingen uit. Zet indien nodig een breed scala aan communicatiemedia in. Gebruikt wanneer nodig andere talen.

## **19. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid en presentatie** *Beïnvloedend gedrag*

**Definitie:** Is in staat ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal op schrift te stellen.

### **1. Maakt geen schrijffouten:**

Maakt geen taalfouten en past grammatica juist toe.

### **2. Gebruikt een heldere opbouw en maakt schriftelijke samenvattingen:**

Hanteert in teksten een heldere opbouw en structuur (in verslagen en rapportages). Schrijft duidelijk en op heldere wijze een samenvatting van een tekst, boek, conferentie, vergadering etc.

### **3. Maakt teksten voor verschillende doelgroepen:**

Schrijft heldere beleidsstukken. Maakt heldere, aansprekende en bondige teksten over complexe onderwerpen die voor een breed publiek leesbaar zijn.

### **4. Schrijft wetenschappelijke of organisatie breed aangaande teksten:**

Publiceert wetenschappelijke stukken en/of stukken die voor diverse stakeholders van de organisatie van belang zijn.



## 20. Overtuigingskracht

*Beïnvloedend gedrag*

**Definitie:** Overtuigt anderen van een bepaald standpunt met als doel het verkrijgen van instemming voor bepaalde plannen, ideeën of producten.

### 1. Onderneemt een enkele actie om te overtuigen:

Gebruikt argumenten in een discussie, vergadering of gesprek. Doet pogingen om aan te sluiten bij de interesse of het niveau van de ander.

### 2. Onderneemt meerdere acties om te overtuigen:

Neemt meerdere stappen om te overtuigen en sluit aan op de interesse of het niveau van de ander door een zorgvuldige voorbereiding van gegevens voor een presentatie, vergadering of gesprek. Brengt zijn voorstellen met enthousiasme en beslistheid. Anticipeert op wat het effect kan zijn van een bepaalde actie of uitspraak. Haalt voldoening uit het winnen van de ander voor de eigen opvattingen.

### 3. Gebruikt indirecte invloed:

Beïnvloedt stapsgewijs; creëert eerst draagvlak bij collega's en medewerkers en gaat vervolgens een stap verder. Presenteert en benadrukt vooral punten waar de ander gevoelig voor blijkt te zijn. Gebruikt experts of andere derde partijen om te beïnvloeden. Doseert zijn argumenten/standpunten op beslissende momenten.

### 4. Gebruikt complexe beïnvloedingsstrategieën:

Bouwt politieke coalities; bouwt 'achter de schermen' aan steun voor ideeën. Geeft informatie op strategisch juiste momenten om beoogde doelen te bereiken. Benoemt weerstand, maakt deze bespreekbaar en buigt deze om. Presenteert naast het eigen standpunt ook tegenwerpingen van de andere partij(en) en ontkracht deze één voor één.

## 21. Samenwerken

*Beïnvloedend gedrag*

**Definitie:** Levert een bijdrage aan een gezamenlijk resultaat.

### 1. Werkt samen:

Werkt goed samen als het gaat om routineaangelegenheden. Helpt anderen waar nodig. Stelt zich collegiaal op.

### 2. Participeert en ondersteunt waar groepsbesluiten genomen worden:

Houdt als lid van de groep andere groepsleden op de hoogte en deelt relevante of bruikbare informatie met de groep. Speelt informatie, die voor anderen van belang is, tijdig door. Spreekt positieve verwachtingen over anderen uit in termen van hun mogelijkheden/kunnen. Spreekt in positieve zin over anderen. Toont respect voor anderen. Betrekt anderen actief bij het gesprek.

### 3. Verkrijgt input:

Stimuleert het inbrengen van input en ervaring van anderen en is bereid van anderen te leren. Vraagt regelmatig om ideeën en/of meningen van anderen om besluiten te nemen of plannen te maken. Houdt voldoende rekening met de (mogelijke) inbreng van een ander. Reageert actief en op een constructieve wijze op de ideeën van anderen, zowel binnen als buiten de eigen afdeling. Laat het eigen standpunt/belang gemakkelijk los als hiermee het gezamenlijke doel gediend wordt. Is consistent in situaties waarin samenwerking cruciaal is.

### 4. Verantwoordelijk voor de samenwerking binnen de organisatie:

Creëert een goede sfeer en samenwerking binnen de organisatie en houdt de moraal hoog. Neemt initiatief bij problemen en/of conflicten binnen de organisatie en spreekt positief over groepsleden tegen buitenstaanders. Kijkt over de grenzen van het eigen verantwoordelijkheidsgebied heen en heeft oog voor het gezamenlijk belang. Stimuleert acties/projecten waarbij samengewerkt wordt met medewerkers van andere onderdelen om win-winsituaties te creëren.



## 22. Relatienetwerken

*Beïnvloedend gedrag*

**Definitie:** Bouwt lange termijn relaties op en weet deze effectief te benutten voor de eigen functie of organisatie. Legt gemakkelijk nieuwe contacten en/of mengt zich in nieuw gezelschap.

### 1. Gebruikt bestaande netwerken:

Maakt adequaat gebruik van bestaande netwerken. Bouwt binnen de organisatie relaties op die helpen doelstellingen te realiseren. Levert een positieve bijdrage aan het gewenste imago van de organisatie in de markt.

### 2. Ontwikkelt doelgericht netwerken:

Ontwikkelt en onderhoudt doelgericht netwerken die voor de organisatie van belang zijn. Beweegt zich gemakkelijk in een onbekende sociale omgeving. Spreekt mensen aan en legt gemakkelijk contact met anderen binnen en buiten de organisatie. Stelt mensen op hun gemak, wekt interesse op en onderhoudt relaties.

### 3. Creëert mogelijkheden door netwerken:

Denkt na over mogelijke ontwikkelingen en de rol van de eigen organisatie daarin en handelt hiernaar. Neemt initiatief voor het uitwisselen van informatie. Benut adequaat netwerken voor het realiseren van zakelijke voordelen. Vertegenwoordigt het gewenste imago van de organisatie.

### 4. Begrijpt en optimaliseert interactie van de organisatie en haar omgeving:

Begrijpt hoe de organisatie interacteert met de omgeving. Beschikt over relaties met de politieke, maatschappelijke organisaties en verwante sectoren. Ontwikkelt deze kennis en contacten ten behoeve van het verbeteren van de resultaten van de organisatie.

## 23. Organisatiesensitiviteit

*Beïnvloedend gedrag*

**Definitie:** Begrijpt de invloed en gevolgen van de eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie.

### 1. Begrijpt de formele structuur:

Gebruikt de, voor de informele structuur bestemde, communicatielijnen binnen de organisatie. Is zichtbaar op de hoogte van regels, procedures en richtlijnen en handelt hiernaar.

### 2. Begrijpt de informele structuur, het klimaat en de cultuur van de organisatie:

Schat verhoudingen en relaties binnen de organisatie in en gebruikt deze. Is op de hoogte van onuitgesproken grenzen van de organisatie en weet welke mogelijkheden en onmogelijkheden deze met zich meebrengen. Past de organisatiecultuur en -taal toe om de juiste respons te krijgen.

### 3. Benut het krachtenveld binnen de organisatie:

Begrijpt, beschrijft en gebruikt politieke relaties binnen de eigen organisatie. Weet wie te benaderen in het kader van besluitvorming. Weet een bepaald voorstel zo te bespreken dat er voldoende draagvlak ontstaat. Houdt in de eigen aanpak rekening met gevoeligheden binnen de organisatie.

### 4. Heeft inzicht in de formele en informele systemen binnen de organisatie:

Begrijpt waarom de organisatie zich op een bepaalde manier gedraagt. Begrijpt onderliggende problemen, kansen en politieke 'krachten' die de organisatie aangaan en houdt hier rekening mee bij het doen van voorstellen en in het besluitvormingsproces. Gebruikt politieke verhoudingen en informele systemen in het kader van besluitvorming.

## 24. Onderhandelen

### *Beïnvloedend gedrag*

**Definitie:** Communiceert effectief de eigen standpunten en argumenten en weet gemeenschappelijke doelen op te sporen en te benoemen, op een manier die tot overeenstemming en acceptatie leidt.

#### **1. Stemt wensen en mogelijkheden op elkaar af:**

Weegt voor- en tegenargumenten van tevoren goed af. Inventariseert de onderhandelingsruimte tijdens het gesprek. Luistert naar standpunten van de betrokkenen, stelt gerichte vragen en doet voorstellen. Brengt mogelijkheden en wensen met elkaar in overeenstemming.

#### **2. Hanteert een onderhandelingstactiek:**

Beheerst en hanteert bewust een onderhandelingstactiek. Schat het doel en de onderhandelingsruimte van de onderhandelingspartner(s) van tevoren goed in en speelt hier tijdens de onderhandeling op in. Overziet het verschil tussen gewenst en haalbaar resultaat; stelt eigen doelen bij en beweegt de betrokkenen om dit ook te doen; maakt concrete afspraken over de termijn waarbinnen onderhandelingsresultaten moeten worden behaald.

#### **3. Verdeelt schaarse middelen:**

Draagt zorg voor de verdeling van schaarse middelen en zorgt ervoor dat deze verdeling geaccepteerd wordt. Staat voor het onderhandelingsresultaat. Voorkomt een machtsstrijd en kan gemaakte keuzes onderbouwen. Zoekt win-win situaties.

#### **4. Komt tot geaccepteerde resultaten:**

Past verschillende strategieën toe en hanteert de juiste strategie of wisselt op het goede moment van strategie. Handelt vanuit strategisch perspectief van de organisatie en betreft belangen en lange termijn effecten van voorstellen en onderhandelingsresultaten in het proces. Gaat een conflictsituatie niet uit de weg, maar gebruikt deze om tot een geaccepteerd onderhandelingsresultaat te komen.

## 25. Resultaatgerichtheid

### *Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Formuleert SMART doelstellingen en maakt duidelijke afspraken. Heeft zicht op benodigde acties en bewaakt de voortgang.

#### **1. Afspraak is afspraak:**

Komt gemaakte afspraken na. Meldt betrokkenen tijdig wanneer en waarom gemaakte afspraken niet haalbaar zijn.

#### **2. Onderneemt proactief acties om doelstellingen te behalen:**

Denkt mee over te stellen doelen en beoordeelt mede de haalbaarheid ervan. Is doorlopend bezig om gestelde doelen te bereiken en neemt initiatief wanneer doelen niet behaald dreigen te worden.

#### **3. Stuurt op resultaat:**

Stelt concrete, uitdagende maar ook haalbare doelen. Stelt doelen, in overleg met betrokkenen, zo nodig bij. Coacht anderen ten aanzien van hun resultaatgerichtheid en spreekt hen indien nodig aan. Maakt resultaten zoveel mogelijk zicht- en meetbaar. Viert successen gezamenlijk.

#### **4. Formuleert en stuurt op doelen:**

Formuleert strategische doelen. Weet welke acties nodig zijn om resultaten te behalen en stuurt hierop. Faciliteert anderen in het bereiken van hun doelstellingen. Organiseert sturingsinformatie zodat voortgang en resultaten inzichtelijk zijn.



## 26. Flexibiliteit

### *Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Laat verschillende gedragstijlen zien om zo effectief te blijven functioneren en om gestelde doelen op verschillende manieren te kunnen bereiken.

#### **1. Stelt zich flexibel op:**

Toont zich bereid om mee te werken aan een andere aanpak van het werk. Herkent signalen die duiden op weerstand bij de ander en houdt hier rekening mee.

#### **2. Laat verschillende gedragstijlen zien:**

Hanteert een andere aanpak van communiceren en/of laat een andere gedragstijl zien als de situatie daarom vraagt. Schakelt in het geval van weerstand of conflicten tussen verschillende stijlen.

#### **3. Maakt pragmatische afwegingen:**

Gebruikt verschillende mogelijkheden om doelen te bereiken en past de aanpak tijdig aan om effectief te kunnen blijven presteren. Past de regels aan of de procedures zodanig toe om in een specifieke situatie het werk gedaan te krijgen. Laat anderen (in)zien dat aanpassen, verandering en flexibiliteit tot betere resultaten kan leiden.

#### **4. Bereidt zich voor en anticipeert tijdig op kansen en belemmeringen:**

Herkent in toekomstige scenario's verschillende kansen en bereidt verschillende aanpakken voor om deze te benutten. Is alert op situaties waarin conflicten en/of belangentegenstelling kunnen optreden en bereidt deze voor. Ziet in een vroeg stadium wanneer er van gedragstijl en/of van aanpak gewisseld moet worden. Handelt koersvast op de lange termijn maar is wendbaar op de weg er naartoe.



## 27. Durf en zelfvertrouwen

### *Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Heeft vertrouwen in het eigen kunnen om taken te volbrengen en risico's te nemen. Gaat risico's aan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.

#### **1. Beschikt over zelfvertrouwen:**

Heeft weinig of geen ondersteuning nodig bij het uitvoeren van de eigen taken. Brengt eigen standpunten krachtig naar voren en toont vertrouwen in het eigen kunnen.

#### **2. Straalt zelfvertrouwen uit:**

Ziet zichzelf als kundig professional en als iemand die resultaten kan halen. Spreekt in positieve bewoordingen over de eigen resultaten maar durft zich ook kwetsbaar op te stellen. Laat zien niet bang te zijn om fouten te maken.

#### **3. Gaat uitdagingen aan en laat zich niet afschrikken door eventuele risico's:**

Raakt enthousiast van uitdagende opdrachten. Zoekt naar nieuwe verantwoordelijkheden. Komt met gedurfde voorstellen en/of met een vernieuwende zienswijze. Gaat confrontaties en lastige onderwerpen niet uit de weg.

#### **4. Ziet sterk uitdagende situaties als een kans:**

Confronteert het eigen management en de eigen medewerkers en cliënten openlijk. Overkomt weerstanden en durft risico's te nemen met voorstellen als daar kans op een hoge opbrengst of kwaliteitsimpuls tegenover staat.



## 28. Ambitie

### *Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Streeft naar vooruitgang en vertoont gedrag dat erop gericht is om het beste uit zichzelf te halen en successen te boeken. Investeert in zichzelf en ontwikkelt zichzelf om zo beter te kunnen presteren.

#### **1. Investeert in zichzelf:**

Investeert in de eigen ontwikkeling op initiatief van de organisatie. Pakt de door de organisatie aangeboden ontwikkelingsmogelijkheden enthousiast op.

#### **2. Neemt extra taken en verantwoordelijkheden op zich:**

Neemt extra taken en verantwoordelijkheden op zich die leiden tot ontwikkeling, specialisatie en/of verbreding van de eigen rol. Voert regie over de eigen loopbaanmogelijkheden.

#### **3. Streeft naar meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid:**

Geeft aan meer verantwoordelijkheden aan te kunnen en neemt waar mogelijk extra verantwoordelijkheid op zich. Neemt graag taken op zich die leerervaringen met zich meebrengen om zo de eigen loopbaankansen te vergroten.

#### **4. Maakt ambities waar door middel van gerichte acties:**

Onderneemt gerichte acties om klaar te zijn voor een nieuwe stap. Draagt zorg voor een klimaat binnen de organisatie waarin ambitie gestimuleerd wordt en creëert waar mogelijk loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie.



## 29. Aanpassingsvermogen

### *Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Blijft doelmatig handelen indien zich problemen of kansen voordoen, door zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving, taken en verantwoordelijkheden.

#### **1. Beweegt mee met de organisatie en haar omgeving:**

Toont zich bereid van werkwijze te veranderen op basis van veranderende omstandigheden, nieuwe regels en/of gegronde redenen. Kan zich verplaatsen in anderen en toont zich bereid tot verandering van taken.

#### **2. Neemt initiatief om zich aan te passen:**

Kan de oude werkwijze loslaten en toont interesse in nieuwe manieren van werken. Past zich binnen korte tijd aan, aan nieuwe of veranderende werkprocessen. Toont zich bereid tot verandering van verantwoordelijkheden.

#### **3. Stelt nieuwe doelen, afhankelijk van de situatie:**

Zorgt ervoor dat een actie of het eigen gedrag aansluit bij een bepaalde situatie. Reageert gepast op onverwachte, urgente en nieuwe zaken en/of stelt een aanpak tijdig bij, om effectief te kunnen blijven opereren. Stelt doelen bij als blijkt dat de oorspronkelijke doelstellingen niet haalbaar zijn.

#### **4. Speelt in op ontwikkelingen:**

Past plannen, doelen en/of projecten aan om aan te sluiten bij (nieuwe) situaties. Stelt in het geval van veranderende omstandigheden de oorspronkelijke doelen bij. Heeft zicht op consequenties van externe veranderingen en past de organisatie en haar doelstellingen hierop aan. Komt met ideeën om effectief op veranderende situaties in te spelen.



## 30. Besluitvaardigheid

*Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Neemt beslissingen door het ondernemen van acties en/of door het uitspreken van een mening.

### 1. Neemt een standpunt in:

Durft een standpunt in te nemen en deze uit te spreken. Geeft grenzen aan wanneer iets wel of niet kan. Neemt een besluit als anderen hierom vragen.

### 2. Neemt zelfstandig beslissingen:

Benut de eigen beslissingsruimte bij het nemen van beslissingen. Neemt beslissingen als de benodigde informatie daarvoor aanwezig is.

### 3. Neemt beslissingen op basis van beperkte informatie:

Neemt beslissingen waarvoor nog niet alle, maar wel de belangrijkste informatie voorhanden is. Stelt beslissingen die negatieve gevolgen kunnen hebben niet onnodig lang uit.

### 4. Neemt beslissingen op het juiste moment:

Neemt ingrijpende beslissingen, onderneemt acties en/of oordeelt op het juiste moment. Neemt besluiten waarvan de gevolgen niet volledig te overzien zijn. Neemt de juiste beslissingen in het geval van tegenstrijdige belangen, ook wanneer dit tot veel weerstand leidt.



## 31. Integriteit

## *Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Handelt naar algemeen aanvaarde sociale en ethische normen.

### 1. Handelt open en eerlijk:

Is transparant in de uitleg over activiteiten die moeten worden ondernomen en de hoeveelheid tijd en moeite die daar voor nodig is. Communiqueert over verwachtingen en doelstellingen in eenduidige boodschappen en komt beloftes en verplichtingen na. Gaat correct om met persoonlijke gegevens van patiënten of collega's.

### 2. Communiqueert en handelt transparant:

Besprekt verwachtingen, problemen, irritaties en dergelijke met de betreffende persoon zelf, zelfs wanneer het makkelijker is dit niet te doen. Komt openlijk uit voor zelf gemaakte fouten en neemt hiervoor de verantwoordelijkheid.

### 3. Handelt met respect:

Blijft consistent in de eigen handelwijze, ook wanneer er druk wordt uitgeoefend. Laat iedereen te allen tijde in de eigen waarde en brengt anderen niet in situaties die voor hen niet hanteerbaar zijn. Neemt het naar buiten toe op voor collega's. Weerstaat verleidelijke aanbiedingen.

### 4. Treedt onpartijdig op:

Overziet bij machtsconflicten het geheel en handelt daarnaar, kiest niet automatisch partij. Weegt belangen en verschillende zienswijzen zorgvuldig tegen elkaar af en geeft volledige duidelijkheid over de situatie. Voorkomt belangenverstremgeling door het openlijk bespreken van de verschillende belangen.

## 32. Accuratesse

### *Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Is gericht op het voorkomen van fouten. Weet zorgvuldig om te gaan met gegevens en de verwerking daarvan.

#### **1. Handelt conform afspraken:**

Handelt volgens de geldende procedures, regels en afspraken. Werkt accuraat, precies en nauwgezet. Controleert het eigen werk op tekortkomingen en laat dit zo nodig door anderen controleren.

#### **2. Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen werk:**

Toetst de eigen werkzaamheden aan geldende procedures, regels en afspraken en consulteert anderen hierbij. Levert correct en volledig werk af en legt dit regelmatig vast. Herkent afwijkingen en mogelijke fouten van zichzelf en anderen en neemt initiatief voor verbetering.

#### **3. Stimuleert nauwkeurig werken en wijkt waar nodig af:**

Stimuleert anderen in het werken volgens bepaalde procedures, regels en richtlijnen. Ontwerpt en verbetert de kwaliteit van het werk(proces) binnen het eigen organisatieonderdeel. Werkt nauwkeurig, ook onder druk van meerdere belangen. Wijkt af van procedures, regels en richtlijnen wanneer fouten worden voorkomen of kwaliteit wordt verhoogd.

#### **4. Verbetert en borgt de kwaliteit:**

Handelt gewetensvol en secuur, ook onder zware druk van meerdere belangen, tijd of impact van mogelijke fouten. Initieert en verbetert algemene procedures voor het werk, stimuleert anderen procedures te ontwikkelen en te verbeteren. Zorgt voor een adequaat kwaliteitssysteem.



### 33. Onafhankelijkheid

### *Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Onderneemt acties gebaseerd op de eigen overtuigingen in plaats van gebaseerd op een verlangen om anderen een plezier te doen. Vaart een eigen koers.

#### **1. Maakt de eigen normen en waarden kenbaar:**

Komt met een eigen mening. Spreekt zich uit vanuit de eigen expertise en normen en waarden, ook in situaties waarin het gemakkelijker is om te zwijgen.

#### **2. Handelt consistent vanuit de professionele normen en waarden:**

Benut de speelruimte die nodig is om het werk naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren. Handelt volgens de professionele normen en waarden.

#### **3. Staat voor principes ondanks druk van anderen:**

Houdt vast aan de eigen professionele principes ondanks druk van anderen om deze opzij te zetten. Handelt volgens een aanpak met overtuiging, ook als anderen bezwaar maken. Komt met voorstellen, ook al is er op dat moment nog geen draagvlak voor.

#### **4. Handelt op basis van eigen overtuigingen, ook wanneer hier risico's aan zijn**

**verbonden:** Houdt vast aan de eigen uitgangspunten, doet alleen concessies wanneer dit uiteindelijk voordeel oplevert. Gaat weloverwogen risico's aan, ook wanneer anderen dit afraden of wanneer er druk wordt uitgeoefend.

## 34. Stressbestendigheid

## *Persoonlijke effectiviteit*

**Definitie:** Blijft effectief presteren onder tijdsdruk, in emotioneel belastende situaties, bij teleurstelling of tegenspel.

### **1. Blijft beheerst:**

Blijft beheerst reageren bij spanningen en emoties. Laat zich door spanningen en emoties niet afleiden. Zorgt ondanks spanningen en/of emoties voor afronding van de taken.

### **2. Gaat effectief met stress om:**

Zoekt ondanks problemen als tijdsdruk en/of hevige emoties verder naar mogelijke oplossingen. Blijft ook onder druk constante prestaties leveren. Herstelt snel na tegenslagen en/of teleurstelling.

### **3. Handelt proactief ten aanzien van stress:**

Onderkent tijdig oplopende spanningen, ziet grote tijdsdruk of problemen aankomen en onderneemt actie om stress te verminderen. Is erop voorbereid om in situaties van heftige emotie of stress adequaat te kunnen handelen.

### **4. Handelt preventief ten aanzien van stress:**

Zorgt voor evenwicht van belasting en belastbaarheid in de organisatie. Houdt regie in situaties van grote stress en calamiteiten.

