

# Competentieprofiel Leidinggevende Zorg 1



*inovum*

Januari 2023





## Inleiding

### Hoe zijn de competenties beschreven?

De competenties zijn zoveel mogelijk beschreven in termen van waarneembaar gedrag: de nadruk ligt op wat personen in de functie 'zichtbaar' doen. [eventueel uitleg over kerncompetenties en functie-specifieke competenties, afhankelijk van keuze organisatie]

De competenties in dit handboek zijn als volgt uitgewerkt:

1. **Label:** de titel van de competentie
2. **Definitie:** de omschrijving van de betreffende competentie
3. **Operationalisering:** dit zijn de verschillende gedragsvoorbeelden per niveau die kenmerkend zijn voor de competentie. De niveaus zijn oplopend in moeilijkheidsgraad. Het eerste niveau is dus eenvoudiger in te laten zien gedrag dan het tweede niveau.

### *Nota Bene*

Daar waar in de competentie 'hij-zijn' staat wordt ook 'zij-haar' bedoeld.

### Opbouw van de competenties

Elke competentie kent drie niveaus. Bij de keuze voor een niveau worden de gedragsvoorbeelden uit het lagere niveau/de lagere niveaus als aanwezig verondersteld. Dus: wanneer de norm competentieniveau twee is, worden alle gedragsvoorbeelden zoals beschreven bij competentieniveau 1 als aanwezig verondersteld. Wanneer de norm competentieniveau 3 is, dan worden de gedragsvoorbeelden van zowel niveau twee als een als aanwezig verondersteld.

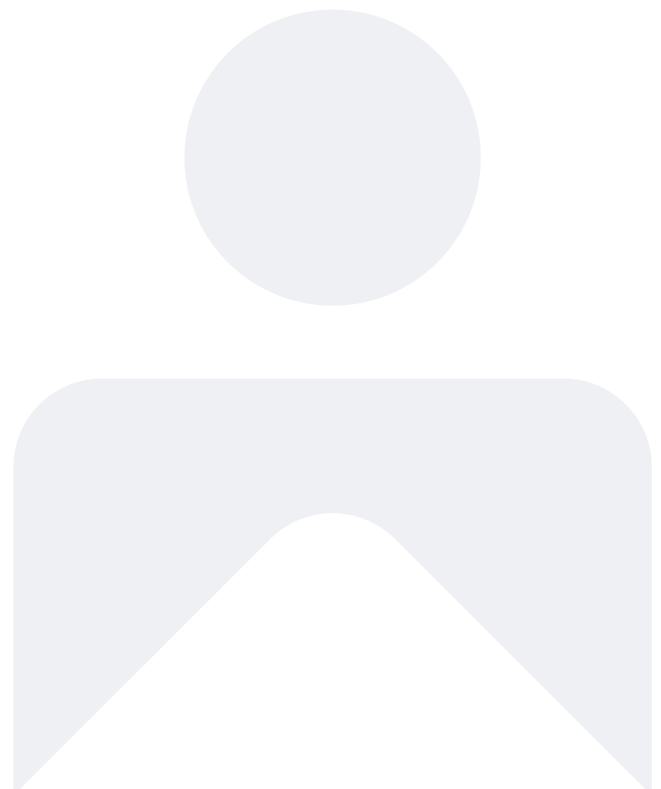
Er bestaat ook een opbouw in zwaarte *tussen* de verschillende competenties. Zo is *analyseren* een zwaardere competentie dan *informatie verzamelen*. Bij de keuze voor de competentie *analyseren* (het ordenen en structuren van complexe informatie en het leggen van verbanden) wordt verondersteld dat de competentie *informatie verzamelen* (het verkrijgen van informatie) al aanwezig is.

Het gaat bij het selecteren van de competenties steeds om de kern van het gewenste gedrag en de intentie tot het gedrag. Bijvoorbeeld: wordt er verwacht dat kennis wordt opgedaan om deze nieuwe kennis op een specifiek vakgebied toe te passen in de organisatie (*expertise*) of wordt verwacht dat kennis wordt onderhouden vanuit het oogpunt van persoonlijke ontwikkeling en open staan voor veranderingen (*leervermogen*)?



## Competentiematrix

Competentie	Competentieniveau Leidinggevende Zorg 1 (55)
<i>Generieke competenties</i>	
Eigenaarschap	2
Samenwerken	3
Inlevingsvermogen	2
<i>Specifieke competenties</i>	
Integriteit	2
Motiverend leiderschap	3
Ontwikkelen van anderen	3
Visie	1
Ondernemerschap	1





## Voorwaarden voor succes

<b>Integriteit</b>	<i>Handelt in overeenstemming met persoonlijke en sociale normen en opvattingen over professionele ethiek, ook als dat moeilijk is. Gaat integer om met vertrouwelijke informatie en materie.</i>
<b>Competentieniveau 1</b>	Is transparant en eerlijk: Is open over en bespreekt intenties, ideeën en gevoelens
	Is integer en handelt congruent in lijn met de aanvaarde professionele, sociale en ethische waarden en normen
	Respecteert anderen en de omgeving: gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie
	Geeft eventuele fouten openlijk toe, ook als het de relatie met anderen kan schaden
<b>Competentieniveau 2</b>	Gaat de dialoog met betrokkenen aan over ethische dilemma's die in het werkveld voordoen, bespreekt verwachtingen, problemen en eventuele irritaties
	Voorkomt (nadelige effecten van) belangenverstrengeling door het openlijk bespreken van de verschillende belangen
	Gaat confrontaties met anderen niet uit de weg, ook in moeilijke situaties
	Stelt duidelijke grenzen bij provocaties en tegenslag, vanuit heldere principes
<b>Competentieniveau 3</b>	Neemt op kritieke momenten het voortouw en steunt openlijk harde of controversiële beslissingen die goed zijn voor de organisatie
	Daagt invloedrijke anderen uit om volgens ethische waarden en normen zoals gesteld binnen de organisatie te handelen



## Realiseren van doelen

<b>Eigenaarschap</b>	<i>Verantwoordelijkheid nemen voor je werkzaamheden en daarbij de organisatie als geheel zien. Vanuit je professie de regie nemen door richting en sturing te geven aan zowel je eigen ontwikkeling als aan die van collega's.</i>
<b>Competentieniveau 1</b>	Ziet het grotere geheel waar de eigen werkzaamheden deel van uit maken
	Voelt zich verantwoordelijk voor de oplossing van een knelpunt zodra zich dat aandient
	Is zich bewust van de eigen invloedssfeer en denkt in mogelijkheden
	Kent eigen talenten en schakelt waar nodig hulp van anderen in m.b.t. eigen ontwikkeling
<b>Competentieniveau 2</b>	Toont persoonlijk leiderschap door op eigen koers te varen middels het uitspreken van de eigen mening en het nemen van eenduidige beslissingen
	Toont zich professioneel betrokken bij het realiseren van de doelen van <b>bewoners/ cliënten</b> en collega's, is normgevend vanuit zijn professie en stelt en bewaakt grenzen
	Maakt keuzes die de eigen ontwikkeling en doelen van de organisatie optimaal samenbrengen en creëert de voorwaarden voor de uitvoering ervan
	Is in staat acties en verantwoordelijkheden bij de juiste personen te laten of neer te leggen
<b>Competentieniveau 3</b>	Gelooft in eigen visie ook als anderen het er niet mee eens zijn, stelt zich kwetsbaar op
	Kiest de eigen koers en weet deze te realiseren binnen of buiten de organisatie, rekening houdend met de eigen persoonlijke missie, drijfveren, sterke en zwakke kanten
	Creëert de juiste atmosfeer waarin anderen zich kwetsbaar durven op te stellen en keuzes durven te maken, stimuleert anderen in het nemen van eigen regie en verantwoordelijkheid
	Voelt zich mede verantwoordelijk voor de werkomgeving en -sfeer en pakt eventuele knelpunten en problemen in onderlinge verhoudingen adequaat op



<b>Ondernemerschap</b>	<i>Signaleren en anticiperen op kansen, mogelijkheden en/of bedreigingen, in de omgeving, deze zelf actief beïnvloeden en daarbij het initiatief nemen.</i>
<b>Competentieniveau 1</b>	<p>Volgt ontwikkelingen en veranderingen binnen en buiten de organisatie en kent de positie van actuele producten en diensten</p> <p>Is alert op de behoeften van cliënt-/doelgroepen en van zakelijke partners en weet ze te interesseren voor nieuwe diensten</p> <p>Weet waar relaties, partners en concurrenten mee bezig zijn en waarin de eigen organisatie zich onderscheidt</p> <p>Stelt cliënt -/doelgroepen en zakelijke partners op de hoogte van nieuwe producten of diensten en benut die gelegenheid in zakelijk opzicht.</p>
<b>Competentieniveau 2</b>	<p>Vindt concepten die synergie hebben met de eigen dienstverlening en onderneemt actie om de dienstverlening uit te breiden en te versterken</p> <p>Signaleert kansen om met potentiële cliënt -/doelgroepen of zakelijke partners in gesprek te komen en benut deze</p> <p>Gebruikt belangrijke veranderingen of gebeurtenissen bij klant-/doelgroepen of zakelijke partners of diens omgeving om in gesprek te gaan</p> <p>Gebruikt kennis van ontwikkelingen in de markt en van bedrijfsprocessen bij partners om deze te interesseren</p>
<b>Competentieniveau 3</b>	<p>Zoekt actief naar samenwerkingsverbanden die de eigen organisatie kunnen versterken</p> <p>Zoekt strategisch naar posities in de markt(en) die in de toekomstige dienstverlening zouden passen</p> <p>Is alert op veranderingen (vb. maatschappelijke, politieke) in de markt en zoekt steeds naar (deel-)markten waar de eigen organisatie zich op kan richten</p> <p>Vertaalt ontwikkelingen in de omgeving in zakelijke mogelijkheden voor de organisatie</p>



<b>Visie</b>	<i>Het overzien en begrijpen van externe- en interne ontwikkelingen, begrijpen wat dit betekent voor het producten- en dienstenpakket van de eigen groep/team en voor de organisatie als geheel, het op basis daarvan ontwikkelen van lange termijn doelstellingen.</i>
<b>Competentieniveau 1</b>	Kent de visie en organisatieprincipes van de organisatie en weet de consequenties hiervan aan te geven voor te nemen besluiten
	Kan de strategie ontleden in concrete punten die van belang zijn voor het werk-/vakgebied
	Heeft een totaaloverzicht over het producten- en dienstenpakket van de organisatie
	Begrijpt de relatie tussen specifieke vraagstukken binnen het eigen werk-/vakgebied en de beleidsdoelstellingen van de organisatie
<b>Competentieniveau 2</b>	Ziet hoe externe ontwikkelingen de organisatie beïnvloeden (kansen en bedreigingen) anticipeert daarop door plannen te maken voor het eigen team c.q. voor de ontwikkeling van expertise
	Ontwikkelt met het oog op de strategische doelstellingen van de organisatie lange termijn plannen en heeft een scenario om deze te realiseren
	Anticipeert op problemen en kansen en past eventueel de lange termijn plannen aan
<b>Competentieniveau 3</b>	Heeft inzicht in hoe ontwikkelingen op verschillende terreinen (maatschappelijk, branche, vak gerelateerd) impact hebben op de toekomst van de totale organisatie
	Wijzigt, indien nodig, huidig beleid, processen en werkmethodes om kansen voor de organisatie te creëren



## Mensen meekrijgen

Inlevingsvermogen	<i>Inschatten en begrijpen van gedachten en gevoelens van anderen en de onderliggende factoren voor hun gedrag</i>
Competentieniveau 1	Herkent emoties op basis van lichaamstaal, gezichtsuitdrukking en stem
	Toont in houding, woord en gedrag respect voor verschillen in cultuur, geaardheid, waarden e.d.
	Begrijpt en erkent zowel emoties als uitgesproken woorden in boodschappen van anderen, toont zich bewust van de persoonlijke beleving en gevoelens van anderen
	Heeft aandacht voor de ander, luistert naar de ander en haakt hierop in, stelt vragen om de eigen waarneming te toetsen en vat samen
Competentieniveau 2	Begrijpt en erkent niet uitgesproken of minder duidelijk uitgesproken gedachten en gevoelens van anderen
	Houdt rekening met de emotionele impact op anderen, van bepaalde gebeurtenissen en/of van het eigen gedrag
	Herkent en benoemt patronen in reacties van anderen <b>en toetst deze</b>
Competentieniveau 3	Toont inzicht in de achterliggende redenen voor gedrag en reacties van anderen
	Begrijpt en erkent motieven voor gedrag van anderen, laat merken beweegredenen en belangen van anderen te onderkennen
	Maakt een (gebalanceerde) inschatting van sterktes en zwaktes van een ander gebaseerd op een dieperliggend inzicht over de ander





<b>Motiverend leiderschap</b>	<i>Richting en sturing geven aan (zelfverantwoordelijke) teams door het scheppen van de juiste randvoorwaarden en door het bevorderen van samenwerking, commitment en teamgeest.</i>
<b>Competentieniveau 1</b>	Creëert structurele randvoorwaarden waarbinnen de teams kunnen functioneren
	Geeft achtergrond informatie over beleid en doelen en de reden van bepaalde beslissingen
	Betrekt medewerkers bij planning en besluitvorming en stimuleert samenwerking binnen de teams en onderlinge uitwisselbaarheid
	Luistert naar teamleden en kent onderlinge verstandhoudingen, pakt eventuele problemen adequaat op en versterkt zo de teamgeest
<b>Competentieniveau 2</b>	Organiseert de teams op basis van inzicht in individuele sterke en zwakke kanten
	Organiseert besluitvorming zodanig dat iedereen zijn bijdrage levert en er een goed draagvlak ontstaat
	Creëert teamspirit en geeft teamleden een gevoel van waarde, respect en zelfvertrouwen
	Stimuleert eigen regie door anderen vrij te laten in hun aanpak, maar laat weten er te zijn als het nodig is
<b>Competentieniveau 3</b>	Formuleert heldere doelen voor de (het) organisatie(onderdeel) op langere termijn, zet een stip op de horizon en enthousiasmeert medewerkers hiervoor
	Weet missie en visie van de organisatie op een enthousiasmerende en heldere manier te vertalen naar de praktijk
	Draagt de visie van de organisatie duidelijk en inspirerend over, legt keuzes uit
	Stimuleert meedenken en invulling vanuit de teams/de organisatie daadwerkelijk; vertrouwt de capaciteiten en toegevoegde waarde van anderen



<b>Ontwikkelen van anderen</b>	<i>Het gericht zijn op het ontwikkelen van capaciteiten van anderen door begeleiding en constructieve feedback. Anderen ertoe kunnen brengen om het beste uit zichzelf te halen en zich optimaal in te zetten.</i>
<b>Competentieniveau 1</b>	Geeft uitleg en laat zien hoe zaken aangepakt kunnen worden (zonder taken over te nemen)
	Biedt praktische ondersteuning of assistentie om anderen de regie te laten nemen
	Luistert naar anderen en stelt vragen en toetst of anderen uitleg of aanwijzingen hebben begrepen
	Laat zich positief uit over de ontwikkeling van anderen, motiveert anderen om verantwoordelijkheid te nemen en de regie te pakken
<b>Competentieniveau 2</b>	Is sensitief in het aanvoelen van anderen en geeft aanwijzingen aan anderen om de ontwikkeling te bevorderen
	Gelooft dat anderen willen en kunnen leren en ontwikkelen en dat je zelf groeit door anderen te laten groeien, geeft het voorbeeld en geldt als voorbeeld
	Stimuleert anderen te leren van ervaring en de eigen leerpunten te identificeren, zet hen aan het denken in plaats van de juiste oplossingen of antwoorden te geven
	Geeft directe en constructieve gebalanceerde feedback over geleverde prestaties en persoonlijke ontwikkeling, evalueert prestatie in termen van gedrag (niet in persoonlijkheid)
<b>Competentieniveau 3</b>	Treedt op als coach of mentor: begeleidt anderen bij het formuleren en realiseren van doelen, resultaten en/of persoonlijke ontwikkeling
	Stimuleert en prikkelt anderen om eigen ideeën uit te werken en te realiseren
	Zet anderen aan tot leren en ontwikkelen in hun professioneel en persoonlijk functioneren
	Ondersteunt anderen bij het herkennen en overwinnen van persoonlijke of professionele belemmeringen



<b>Samenwerken</b>	<i>Creëren van verbinding met anderen (collega's, cliënten, vrijwilligers, naasten) zodat gezamenlijke doelstellingen bereikt worden.</i>
<b>Competentieniveau 1</b>	Werkt mee aan het totale proces, maakt afspraken met collega's over uitvoering, voert eigen deel van het werk uit en draagt (tijdig) eigen werk over
	Deelt relevante informatie met collega's en houdt hen op de hoogte
	Ziet wanneer collega's of anderen hulp nodig hebben en biedt ook ongevraagd hulp aan
	Toont respect voor anderen, laat zich positief over hen uit, en laat hen in hun waarde
<b>Competentieniveau 2</b>	Weet wat ieders talenten zijn, waardeert en gebruikt deze. Vraagt om advies, ideeën en meningen van anderen <b>en benut deze</b>
	Wil van anderen leren en vraagt om feedback over eigen functioneren of gedrag
	Betrekt anderen om tot een gemeenschappelijk doel te komen, houdt rekening met de belangen van anderen en handelt daarnaar
	Geeft anderen open en constructieve feedback en complimenteert bij goede prestaties
<b>Competentieniveau 3</b>	Draagt actief bij en betreft anderen bij het formuleren en realiseren van teamdoelen en -werkwijzen
	Stemt consequenties van acties en beslissingen met betrokkenen af
	Bevordert goede werkrelaties onafhankelijk van persoonlijke voorkeuren
	Maakt conflicten bespreekbaar en werkt zo aan de oplossing ervan