

# Competenties van verzorgenden en zorgteams

Naar aanleiding van het onderzoek naar de  
dagelijkse bezetting en kwaliteit van zorg in  
instellingen voor langdurige zorg (NIVEL 2012)

In samenwerking met



Maart 2012



---

## Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	4
1.1 Doel	4
1.2 Aanleiding	4
1.3 Competenties	4
1.4 De rollen in de zorg	5
1.5 Het gebruik van het competentieprofiel	7
1.6 Derks & Derks BV	8
2 Het gebruik van het competentieprofiel	9
2.1 Competentiemanagement en teambehoefte	9
2.2 Meting en verbetering	9
2.3 De rol van Derks & Derks BV	10
3 Competenties voor verzorgenden	11
3.1 Sensitiviteit / inlevingsvermogen	11
3.2 Teamplayer / collegialiteit	12
3.3 Initiatief	13
3.4 Plannen en organiseren	14
3.5 Probleemanalyse	15
3.6 Communicatieve vaardigheden	16
3.7 Energie / gedrevenheid / enthousiasme	17
3.8 Kwaliteitsgerichtheid / Aandacht voor kwaliteit	18
4 Referenties	19
5 Bijlage 1: Competentieset Derks & Derks BV	20

### Met dank aan ...

Wij danken prof. dr. Cordula Wagner, dr. Maaïke Langelaan en drs. Thijs Hingstman (allen NIVEL) die ons de gelegenheid gaven een bijdrage te leveren aan de discussies en het onderzoek van het NIVEL.

Speciale dank gaat uit naar onze meelezers Thijs Hingstman (NIVEL) en Koen Geenen (De Zorggroep) voor de effort die zij gestoken hebben in het meelezen van en het positieve commentaar op de inhoud van dit rapport.

### Over Derks & Derks

Derks & Derks B.V. is een onafhankelijk adviesbureau, dat bedrijven in de farmaceutische, medische en voedingsmiddelenbranche ondersteunt bij de in- en doorstroom van medewerkers. De belangrijkste diensten zijn werving en selectie, assessment, loopbaanbegeleiding, coaching, detachering/bemiddeling en toegepast arbeidspsychologisch onderzoek.



## Samenvatting

De inrichting van zorg wijzigt van aanbodgestuurde zorg naar vraaggestuurde zorg, de vraag naar (nog) meer kwaliteit in ouderenzorg neemt toe, terwijl de financiering van de zorg steeds meer onder druk komt te staan. Hoe kan in dit landschap de kwaliteit van zorg gegarandeerd en geoptimaliseerd worden? Onderzoek in het kader van dergelijke vraagstukken wordt in Nederland uitgevoerd door het NIVEL.

Naar aanleiding van een van deze onderzoeken heeft Derks & Derks BV op het gebied van arbeidspsychologische competenties een opzet gemaakt voor het gebruik van competentiesets.

Uit discussies met leidinggevendenden die werkzaam zijn in de langdurige zorg is onder andere gebleken dat men zich in de zorginstellingen voor langdurige zorg sterk bewust is van de teamdynamiek, maar dat bij het bepalen van de dagelijkse bezetting nauwelijks rekening gehouden wordt met het functioneren als team enerzijds en de hiervoor benodigde competenties anderzijds.

In het dagelijks taalgebruik omvat de term 'competenties' nagenoeg alles wat met functiegeschiktheid en carrières te maken heeft. In grote lijnen komt dit neer op de theoretische kennis en praktische vaardigheden die noodzakelijk zijn om een functie goed in te kunnen vullen. In een door aanbod gestuurde zorg lijkt dit voldoende. De professionals beschikken immers over de juiste diploma's, accreditaties en training. De cliënten krijgen de voorgeschreven zorg.

Om adequaat antwoord te kunnen geven op de wensen die ontstaan in vraaggestuurde zorgsituaties zullen andere, meer arbeidspsychologische competenties benoemd moeten worden. Welk gedrag wordt gewenst, welke acties wil de voormalige cliënt, zich in rap tempo ontwikkelend tot echte KLANT, bij haar dienstverlener afnemen? Met dergelijke arbeidspsychologische competenties wordt echter nauwelijks rekening gehouden bij de selectie en ontwikkeling van medewerkers of bij het roosteren van teamleden.

In dit rapport wordt een aanzet gedaan tot het opstellen van een (arbeidspsychologische) competentieset: definitie van de competenties die bij individuele zorgverleners en in teams aanwezig dienen te zijn om een kwalitatief goede zorg te garanderen. Deze set bestaat uit 8 competenties die gezamenlijk, elk in zekere mate, noodzakelijk zijn om de rollen die in zorgteams onderscheiden worden in te vullen. Elke competentie wordt beschreven op 3 niveaus (basaal effectief gedrag vertonen, zelfstandig en op eigen initiatief effectief gedrag vertonen en anderen tot effectief gedrag inspireren), zodat op deze niveaus gedifferentieerd kan worden.

Met deze competentieset wordt het mogelijk om diverse profielen op te stellen, zowel voor individuen als voor teams. Wanneer als een team gewerkt wordt, is het niet noodzakelijk dat elk individu een bepaalde competentie op het gewenste niveau bezit. Het is hierbij goed denkbaar dat verschillende typen afdelingen vragen om andere teamprofielen.

Door het vaststellen van een gewenst teamprofiel, inclusief de gewenste niveaus, en de profielen van de individuele teamleden, kunnen teams samengesteld (en ingeroosterd) worden in een optimale samenstelling. Hiermee ontstaat een ideale 'meetlat' waarvan de resultaten gebruikt kunnen worden als input voor verbetering, feedback, training, coaching en voor gerichte werving en selectie: voor (nog) betere kwaliteit in langdurige zorg.

---

# 1 Inleiding

## 1.1 Doel

Dit rapport beschrijft een mogelijkheid om de optimale samenstelling van zorgteams die werkzaam zijn in een zorginstelling, te beschrijven in termen van arbeidspsychologische competenties. Hierdoor kan tijdens de zorgverlening meer gebruik worden gemaakt van verschillende binnen een team aanwezige competenties in plaats van te verwachten dat deze competenties in gelijke mate bij alle medewerkers aanwezig zijn.

## 1.2 Aanleiding

In 2011 heeft het NIVEL in opdracht van het Ministerie van VWS en de Inspectie voor de Gezondheidszorg onderzoek gedaan om meer inzicht te krijgen in de factoren die de minimale en optimale kwalitatieve en kwantitatieve bezetting van zorgverleners / zorgteams in instellingen voor langdurige zorg bepalen. De dagelijkse bezetting is van belang voor het kunnen leveren van veilige en verantwoorde zorg, zorg die voldoet aan het 'Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg'. De dagelijkse bezetting wordt bepaald door het aantal zorgverleners per bewoner, het opleidingsniveau, de ervaringskennis en de beschikbare competenties van medewerkers.

Dit onderzoek toont aan dat er veel variatie bestaat in de dagelijkse bezetting en kwaliteit van zorg tussen afdelingen in de langdurige zorg. Verschillende invullingen van de dagelijkse bezetting leiden echter tot goede kwaliteit van zorg. De resultaten laten zien dat er geen blauwdruk of vaste norm bestaat voor een optimale dagelijkse bezetting. Naast de hoeveelheid voldoende (geschoold) personeel op de afdeling zijn ook contextfactoren zoals grootte van de instelling, de inrichting van de afdeling en de indicatiezwaarte van de cliënten van belang. De beschrijvende factoren voor een goede werkomgeving zijn teamwork, overdracht tussen medewerkers, werktevredenheid, ziekteverzuim en naleving van procedures. Voor medewerkers zijn deze factoren van belang voor het leveren van kwalitatief goede en verantwoorde zorg.

Ook wordt geconcludeerd dat op dit moment de personele bezetting vaak gebaseerd is op het routinematig inzetten van het beschikbare personeel. Er is behoefte aan een leidraad die kan ondersteunen om keuzes omtrent de kwantiteit en kwaliteit van de dagelijkse bezetting beter te onderbouwen.

Naar aanleiding van dit onderzoek heeft Derks & Derks een opzet gemaakt voor het gebruik van competenties zoals bedoeld in de arbeidspsychologie, ten behoeve van de optimalisatie van de teamsamenstelling van verzorgenden.

## 1.3 Competenties

De term 'competenties' is een containerbegrip geworden. Men schaaft hier nagenoeg alles onder wat met functiegeschiktheid en carrières te maken heeft. Zo wordt de opgedane theoretische kennis - veelal uitgedrukt in opleidingsdiploma's of certificaten - competentie genoemd. Ook opgedane praktische vaardigheden worden competenties genoemd, die bijvoorbeeld via het EVC systeem omgezet kunnen worden in een geaccepteerd diploma.

Daarnaast worden onder competenties ook de competenties bedoeld zoals die in de arbeidspsychologie gedefinieerd zijn.



Bij de meeste functies in de zorg (en andere branches) staat het buiten kijf dat medewerkers bepaalde theoretische kennis en praktische vaardigheden moeten hebben om de functie goed in te kunnen vullen. Wanneer hierover gesproken wordt is het vaak wel duidelijk dat er naast deze kennis en vaardigheden ook bepaalde arbeidspsychologische competenties nodig zijn. Hier wordt echter nauwelijks rekening mee gehouden bij de selectie en ontwikkeling van medewerkers.

Derks & Derks B.V. hanteert de definitie van arbeidspsychologen en ontwikkelaars van psychologische tests.

**Competenties zijn persoonskenmerken, uitgedrukt in termen van waarneembaar gedrag en acties.**

**Ze worden gevormd door persoonlijkheid, capaciteiten, motivatie, kennis en ervaring.**

Waar verder in dit verslag over competenties gesproken wordt, wordt gerefereerd aan deze definitie.

Competenties kunnen meetbaar worden gemaakt, op een voor alle betrokkenen transparante wijze, door ze te beschrijven in voorbeelden van gedrag. Hierdoor is het mogelijk om vast te stellen welke competenties nodig zijn om een bepaalde functie in een bepaalde omgeving in te vullen en ontstaat de mogelijkheid om op competenties te selecteren, medewerkers te ontwikkelen en medewerkers te beoordelen.

#### 1.4 De rollen in de zorg

Tijdens het uitoefenen van een functie kan een medewerker verschillende rollen hebben. Deze rollen bepalen het competentieprofiel dat een medewerker moet hebben om de functie als geheel goed te kunnen invullen.

Voor medewerkers van zorgteams kunnen vijf rollen worden onderscheiden:

1. **Zorgverlener:** de rol van zorgverlener is de meest basale van alle rollen, ongeacht differentiatie, specialisatie of genoten opleiding. In deze rol wordt verwacht op een professionele manier vorm en inhoud te geven aan de doelen van kwaliteitszorg.
2. **Regisseur:** de essentie van de rol van regisseur is er voor te zorgen dat het zorgproces optimaal verloopt. Deze rol is vooral van betekenis in situaties waarin onderlinge afstemming van activiteiten en samenwerking moeten leiden tot realisatie van de beoogde doelen van zorgverlening.
3. **Ontwerper:** de essentie van de rol van ontwerper is de alledaagse activiteiten van het primaire zorgproces overstijgen en proactief meewerken aan het verbeteren en vernieuwen van zorgverlening.
4. **Coach:** de essentie van de rol van coach is anderen te helpen bij het verhelderen, leren oplossen of leren hanteren van problemen. In deze rol fungeert de medewerker als een raadgever, een gids, een mentor.
5. **Beroepsbeoefenaar:** als lid van de beroepsgroep brengt de rol van beroepsbeoefenaar de verplichting met zich mee, de beroepscode en ethische codes, beroepswaarden, kwaliteitsverhoging van het beroep en het eigen functioneren in het beroep onderwerp van bespreking te maken.

---

Op basis van kwalitatieve interviews met professionals uit het veld heeft Derks & Derks BV een competentieprofiel opgesteld dat minimaal aanwezig moet zijn om de rollen op een goede manier te kunnen invullen.

Dit competentieprofiel omvat in totaal 8 competenties:

- Sensitiviteit / inlevingsvermogen;
- Teamplayer / samenwerken;
- Initiatief
- Plannen en organiseren
- Probleemanalyse
- Communicatieve vaardigheden
- Energie / gedrevenheid
- Kwaliteitsgerichtheid / aandacht voor kwaliteit

De volledige competentieset die Derks & Derks BV hanteert is weergegeven in Bijlage 1.

Van elk van de acht competenties wordt eerst een omschrijving gegeven. Vervolgens wordt elke competentie beschreven op drie niveaus. De niveaus worden meer concreet gemaakt op basis van onderliggende criteria en bijhorende gedragsvoorbeelden. De gedragsvoorbeelden zijn niet uitputtend, maar exemplarisch, kenmerkend en herkenbaar voor het competentieniveau.

De competenties hebben drie niveaus met dezelfde algemene gedragsdefinities:

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Basaal effectief gedrag vertonen	Zelfstandig en op eigen initiatief effectief gedrag vertonen.	Anderen binnen de organisatie tot effectief gedrag inspireren door het scheppen van randvoorwaarden en het vertonen van voorbeeldgedrag.
of	Anderen in de directe omgeving tot effectief gedrag stimuleren.	
effectief gedrag vertonen als de omgeving daartoe directe aanleiding geeft		



Hoe beter een medewerker een competentie beheerst, hoe groter de invloed die deze persoon heeft op de performance van het team op dat gebied.

Met andere woorden: een persoon die voor de functie vereiste competenties op niveau 2 en 3 beheerst, heeft meer invloed op de performance van het team dan een medewerker die dezelfde competentie op niveau 1 beheerst.

De gedragsvoorbeelden behorende bij de competentieniveaus zijn (zoveel als mogelijk) contextloos geschreven. Dit betekent dat je als medewerker niet perse leiding hoeft te geven of taken op strategisch niveau hoeft te hebben om te beschikken over een hoger competentieniveau. Een verzorgende die geen leiding geeft, zou wat betreft plannen en organiseren bijvoorbeeld op niveau 3 kunnen functioneren.

De kracht van deze systematiek is dat onafhankelijk van context vastgesteld kan worden op welk niveau van een competentie een medewerker functioneert.

Het behalen van het lagere competentieniveaus is voorwaardelijk voor het behalen van een hoger competentieniveau.

### 1.5 Het gebruik van het competentieprofiel

Door het competentieprofiel voor teams in te zetten wordt het idee losgelaten dat voor een goede invulling van een bepaalde functie in een team een vast niveau van competenties noodzakelijk is. Door deze systematiek te gebruiken kunnen verschillen in niveaus binnen een team opgevangen worden.

Voor sommige taken of activiteiten gebeurt dit overigens al 'vanzelf': genoemd wordt het voorbeeld van een voedingsassistente die ingezet werd voor het plannen en organiseren, omdat ze daar erg competent in bleek te zijn.

Met behulp van dit competentieprofiel kan:

- Bepaald worden welke competenties op welk niveau een functie nodig heeft voor het mede realiseren van de beoogde kwaliteit van zorg;
- Bepaald worden welke competenties op welk niveau een team nodig heeft voor het mede realiseren van de beoogde kwaliteit van zorg;
- Vastgesteld worden welke competenties reeds ontwikkeld en inzetbaar zijn bij individuen in een team van verzorgenden en op welk niveau die competenties ontwikkeld zijn;
- Bepaald worden welke competenties verder ontwikkeld moeten worden bij individuen in een team van verzorgenden;
- Voor afzonderlijke medewerkers een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld worden om bepaalde competenties verder te ontwikkelen;
- De werving en selectie bij een vacature meer toegespitst worden op de behoefte van het team.

Denken in en werken met competenties is niet iets wat een afdeling of team zelfstandig kan introduceren of gebruiken. Het ligt voor de hand dat het op deze manier werken door het management van de instelling niet alleen wordt ondersteund, maar ook dagelijks ten uitvoer wordt gebracht zodat zij een voorbeeldfunctie vervult. Het is wenselijk dat deze manier van denken door de gehele organisatie gedragen wordt.

---

## 1.6 Derks & Derks BV

Derks & Derks B.V. is een onafhankelijk adviesbureau dat zich richt op instroom en doorstroom van professionals op HBO-, WO-, en PhD-niveau in de zorgsector, de farmaceutische industrie, de medische industrie en de voedingsmiddelenbranche. Derks & Derks adviseert hierover en ondersteunt hierbij. Daarnaast voert Derks & Derks toegepast wetenschappelijk onderzoek uit.

Derks & Derks B.V. combineert haar praktijkervaring met de resultaten van toegepast onderzoek. Zelfstandig, maar ook samen met partners als de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Utrecht.





## 2 Het gebruik van het competentieprofiel

### 2.1 Competentiemanagement en teambehoefte

Competentiemanagement is erop gericht om de prestaties van een afzonderlijke medewerker en het team waarin de medewerker functioneert, te identificeren en waar nodig te verbeteren.

Kruijff & Stoker (1999) houden in hun definitie van competentie management rekening met de verschillende niveaus in een organisatie waarop competentie management plaatsvindt:

Competentiemanagement is het opbouwen en benutten van competenties van medewerkers in lijn met de strategie en doelstellingen van de instelling, de afdeling of een team binnen de afdeling.

Om het opgestelde competentieprofiel te kunnen gebruiken zal vastgesteld moeten worden welk niveau van elke genoemde competentie aanwezig moet zijn dan wel wenselijk geacht wordt voor het goed functioneren van een individuele functionaris en van het team.

Het verdient aanbeveling om voor het vaststellen, het profiel te bespreken met hen die dagelijks op de werkvloer aanwezig zijn.

Het is zeer goed denkbaar dat het wenselijke competentieprofiel van een functie of team afhankelijk is van externe factoren, zoals zorgindicatie van de cliënten van de afdeling, aantal patiënten, aard van de afdeling en de grootte van de instelling. Wanneer een dergelijke afhankelijkheid binnen een afdeling of instelling wordt geïdentificeerd, verdient het aanbeveling om deze relatie te beschrijven, om de verschillen in de gewenste teamprofielen te kunnen onderbouwen.

Naast de hoogte van de gewenste niveaus zal het teamprofiel verder gedetailleerd moeten worden.

Bij de detaillering worden vragen beantwoord als:

- Is het voldoende dat één teamlid de competentie op het gewenste niveau heeft, of is dat voor meerdere teamleden gewenst?
- Is er een minimumniveau voor een bepaalde competentie?
- Zijn er taken of zelfs functies te identificeren waarvoor een bepaald competentieniveau noodzakelijk is?

Op deze manier kan het gewenste competentieprofiel van het team doorvertaald worden naar functie- of taakspecifieke competenties.

### 2.2 Meting en verbetering

Wanneer het gewenste profiel voor een team is vastgesteld, kan bepaald worden op welk niveau de huidige teamleden deze competenties in hun dagelijks werk (kunnen) laten zien. Het gaat hierbij om metingen van de competenties van de afzonderlijke individuen. Om persoonlijke ontwikkeling te benoemen, vorm te geven en de voortgang te kunnen beoordelen ligt een individuele meting voor de hand.

---

Wanneer het totaal van de (aanwezige) competenties wordt bepaald, kan dat leiden tot verschillende conclusies, die allemaal een andere aanpak behoeven om de situatie te verbeteren.

Voorbeelden van dergelijke conclusies zijn:

1. Voor een of meer competenties wordt het gewenste niveau niet gehaald door (een of meer van) de teamleden;
2. Voor een of meer competenties geldt dat het niveau van de medewerkers hoger is dan volgens het teamprofiel noodzakelijk is;
3. Een individu wijkt sterk af qua competentieniveaus van de andere individuen in het team (heeft een hoger of juist lager niveau);
4. Een of meerdere individuen hebben een profiel dat sterk afwijkt van het gewenste teamprofiel.

De aanpak om tot verandering te komen hangt af van het gewenste teamprofiel, de functiedifferentiatie en het huidige teamprofiel en de individuele profielen, maar begint in alle gevallen met bewustwording van de teamleden.

De aanpak kan uit diverse aspecten bestaan, zoals teamtraining, individuele training, het wijzigen van de taken binnen een functie, gerichte werving en selectie om ontbrekende competenties in te kunnen vullen.

### **2.3 De rol van Derks & Derks BV**

De arbeidspsychologen van Derks & Derks zijn graag bereid om samen met teams in zorginstellingen het gewenste competentieprofiel voor deze teams op te stellen en de gedragsvoorbeelden SMART te maken, toegespitst op de situatie in de afdeling.

Vervolgens kunnen individuele metingen gedaan worden en kan het resultaat besproken worden met afzonderlijke individuen, en met het team als geheel (bewustwording).

Wanneer er sprake is van een gewenste verandering, kan Derks & Derks BV diverse vormen van (op maat gesneden) training en individuele coaching inzetten.



### 3 Competenties voor verzorgenden

#### 3.1 Sensitiviteit / inlevingsvermogen

Toont het vermogen zich te verplaatsen in de beleving van de gesprekspartner. Staat open voor en houdt in het optreden rekening met de gevoelens van anderen.

Niveau 1 Openstaan voor de beleving van anderen/begrijpt uitgedrukte boodschappen	Niveau 2 Actief signaleren van belangen en behoeften van anderen en hiernaar handelen	Niveau 3 Onderliggende kwesties begrijpen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• begrijpt de verbale boodschap en getoonde emoties</li> <li>• benadert de juiste persoon op het juiste moment</li> <li>• neemt de tijd en biedt een luisterend oor</li> <li>• toont tact, correctheid en begrip voor anderen</li> <li>• houdt rekening met gevoelens van anderen</li> <li>• respecteert normen en waarden van anderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• signaleert bijzondere gebeurtenissen of ontwikkelingen bij anderen</li> <li>• herkent, interpreteert en bewaakt de situatie, de belangen en behoeften van anderen</li> <li>• heeft zicht op normen en waarden</li> <li>• schat in hoe respect en vertrouwen wordt gekregen en handelt hiernaar</li> <li>• herkent (non-)verbale signalen</li> <li>• organiseert overleg met anderen om elkaars standpunten te horen</li> <li>• creëert samspraak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gaat bewust om met normen, waarden en hanteert de juiste rol en schakelt gemakkelijk tussen rollen</li> <li>• handelt op basis van eigen inschatting van (non-)verbale signalen</li> <li>• houdt rekening met ontwikkelingen en gevoeligheden bij anderen en binnen de organisatie</li> <li>• schat complexe situaties in, doorziet welke belangen en anderen een rol spelen en handelt op het juiste moment</li> <li>• signaleert welke acties positieve of negatieve effecten op personen hebben</li> <li>• herkent gedragspatronen</li> <li>• spreekt anderen aan op hun ontwikkeling en bijdrage; stelt zich daarbij kritisch op vanuit een begripvolle houding</li> </ul>
<p><b>Beperkende gedragingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stelt zich gesloten op</li> <li>• neemt geen tijd voor een gesprek</li> <li>• toont disrespect en onbegrip</li> <li>• stelt zich gevoelloos op</li> <li>• heeft moeite zich in een ander te verplaatsen</li> <li>• is gericht op het geven van eigen mening en toont geen belangstelling voor de mening van anderen</li> </ul>		

### 3.2 Teamplayer / collegialiteit

Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

Niveau 1 Openstaan voor en vertrouwen van teamleden	Niveau 2 Actief samenwerken in teamverband	Niveau 3 Stimuleren van samenwerking en vertonen van voorbeeldgedrag
<ul style="list-style-type: none"> <li>• draagt actief bij aan een prettige werksfeer</li> <li>• is sociaal, toont vertrouwen in en heeft belangstelling voor andere teamleden</li> <li>• komt afspraken na</li> <li>• staat open voor kritiek en vragen van anderen</li> <li>• schermt het werk of eigen vakgebied niet af</li> <li>• helpt collega's op verzoek</li> <li>• verdiept zich in de activiteiten van collega's die andere activiteiten ondernemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delegeert taken en is bereid taken van anderen op zich te nemen</li> <li>• toont respect voor andermans vaardigheden, kennis en potenties</li> <li>• geeft feedback aan anderen en vraagt hier ook zelf om</li> <li>• doet aan teambuilding en benut samenwerking ten behoeve van de organisatie</li> <li>• levert een bijdrage aan de strategische ontwikkeling van het team</li> <li>• doet actief aan kennisoverdracht en motiveert anderen hun expertise in te brengen</li> <li>• levert een constructieve bijdrage tijdens werkoverleggen</li> <li>• begeleidt collega's bij de uitvoering van het werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motiveert en stimuleert anderen om hun best te doen en 'ervoor te gaan'</li> <li>• brengt knelpunten en conflicten binnen het team ter sprake en zorgt ervoor dat conflicten worden opgelost</li> <li>• is zich bewust van zijn rol en verantwoordelijkheden binnen het team en de invloed hiervan op anderen</li> <li>• schept randvoorwaarden voor samenwerking; houdt rekening met belangen en verschillen</li> <li>• draagt uit dat prestaties het resultaat zijn van teamwerk</li> </ul>
<p><b>Beperkende gedragingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voert werkzaamheden alleen uit, werkt niet samen</li> <li>• zondert zich af van gezamenlijke activiteiten buiten werkverband</li> <li>• ondersteunt collega's die dat nodig hebben niet uit zichzelf</li> <li>• toont geen belangstelling voor andere teamleden</li> <li>• toont geen respect voor andere teamleden</li> </ul>		



### 3.3 Initiatief

Signaleert vroegtijdig kansen en handelt daar naar zonder onnodig af te wachten. Begint liever uit zichzelf dan af te wachten.

Niveau 1 Onder aandacht brengen van nieuwe mogelijkheden en verbeterpunten	Niveau 2 Zelfstandig benutten van kansen en mogelijkheden	Niveau 3 Stimuleren van anderen om nieuwe kansen te benutten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• signaleert mogelijkheden voor bestaande producten/diensten</li> <li>• speelt in op wensen klant</li> <li>• staat open voor verandering, verbetering en vernieuwing</li> <li>• doet iets dat niet gevraagd wordt</li> <li>• oefent actief invloed uit op de situatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neemt initiatieven binnen het eigen vakgebied</li> <li>• neemt verantwoorde risico's bij verbeteren van bestaande oplossingen en aanpakken</li> <li>• zoekt actief naar nieuwe markten en klanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vertaalt vernieuwende ideeën naar nieuwe producten en diensten</li> <li>• neemt beslissingen voor de organisatie waarbij de toekomst niet voorspelbaar is</li> <li>• start activiteiten en stimuleert anderen tot verbetering en vernieuwing</li> </ul>
<p><b>Beperkende gedragingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stelt zich afwachtend op</li> <li>• neemt tijdens het gesprek regie niet in handen</li> <li>• doet geen voorstellen om zaken in beweging te krijgen</li> <li>• stelt zich reactief op</li> <li>• laat kansen liggen</li> <li>• initieert niet / neemt niet het voortouw</li> <li>• laat zich het gesprek overkomen</li> </ul>		

### 3.4 Plannen en organiseren

Draagt door een overzichtelijke indeling van werkzaamheden zorg voor een gestructureerde afhandeling. Stelt logische prioriteiten, waarin mensen, middelen en tijd efficiënt benut worden.

Niveau 1 Effectief plannen en organiseren van eigen werk	Niveau 2 Coördineren van eigen werk en van anderen	Niveau 3 Sturen op hoofdlijnen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• plant eigen werkzaamheden en stemt deze af met anderen</li> <li>• weet wat hij moet doen en neemt (binnen kaders) initiatief</li> <li>• stelt doelen en prioriteiten in het eigen werk</li> <li>• rondt het werk op tijd af</li> <li>• komt afspraken na</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• genereert de middelen die voor het bereiken van de doelstellingen benodigd zijn</li> <li>• heeft overzicht over de uit te voeren taken</li> <li>• geeft aan hoe het werk efficiënt en effectief kan worden ingedeeld en uitgevoerd</li> <li>• maakt duidelijke afspraken en geeft verwachtingen aan (wie, wat, wanneer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ziet toe op een efficiënte en effectieve besteding van middelen</li> <li>• stuurt de planning en organisatie van werkzaamheden aan en ondersteunt anderen daarbij</li> <li>• anticipeert op relevante ontwikkelingen die van invloed zijn op de doelen van de organisatie en past planningen en doelstellingen hierop aan</li> <li>• doet meerdere zaken gelijktijdig, kan daarbij snel schakelen van het een naar het ander en houdt de hoofdlijnen in de gaten</li> </ul>
<p><b>Beperkende gedragingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• handelt taken willekeurig door elkaar af</li> <li>• onderbouwt prioriteitsstellingen niet of niet logisch</li> <li>• handelt alleen in het hier en nu</li> <li>• plant geen vervolgafspraken</li> <li>• maakt geen of een te globaal stappenplan</li> <li>• werkt niet naar mijlpalen toe</li> <li>• is chaotisch/ rommelig</li> <li>• onderneemt geen stappen om de voortgang te controleren</li> </ul>		



### 3.5 Probleemanalyse

Diept informatie uit om zo de kern van het probleem te achterhalen. Maakt een onderscheid tussen hoofd- en bijzaken. Baseert veronderstellingen op concrete informatie en toetst deze. Stelt kritische vragen en vraagt door om zich een helder beeld te vormen van een situatie.

Niveau 1 Essentie van een probleem zien en logische gevolgtrekkingen maken	Niveau 2 Logische gevolgtrekkingen maken en verbindingen leggen	Niveau 3 Complexe analyses maken en modellen ontwikkelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vraagt door</li> <li>• trekt logische conclusies</li> <li>• maakt juiste als-dan redeneringen</li> <li>• stelt gerichte vragen om een probleem helder te krijgen</li> <li>• gaat systematisch en gestructureerd te werk in het analyseren van een probleem</li> <li>• verzamelt relevante informatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• benoemt in een vroeg stadium dat er sprake is van een probleem</li> <li>• maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken</li> <li>• stelt logisch en methodisch vast waar een fout zit en bepaalt de oorzaak ervan</li> <li>• maakt onderscheid tussen feiten en interpretaties en veronderstellingen</li> <li>• ziet oorzaak-gevolg relaties</li> <li>• legt dwarsverbanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• overziet gevolgen op lange termijn</li> <li>• heeft inzicht in (onderliggende) belangentegenstellingen</li> <li>• plaatst het probleem in een ruimere context dan zijn/haar eigen vakgebied</li> <li>• ziet grote lijnen en tilt vraagstukken op een hoger abstractieniveau</li> <li>• brengt complexe, soms tegenstrijdige informatie terug tot de kern</li> <li>• vat een mengeling aan factoren samen tot de kern van de problematiek</li> <li>• trekt uit de analyse een aantal relevante conclusies</li> <li>• integreert nieuw gevonden informatie met bestaande informatie</li> <li>• kan boven de stof staan en weet (werk) schema's aan te passen/te verbeteren</li> </ul>
<p><b>Beperkende gedragingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aanvaardt gegevens zoals gepresenteerd</li> <li>• stelt zich niet kritisch op</li> <li>• stelt nauwelijks of geen vragen</li> <li>• trekt te snel conclusies</li> <li>• legt geen dwarsverbanden</li> <li>• haalt hoofd- en bijzaken door elkaar</li> <li>• integreert nieuwe informatie niet met oudere gegevens</li> </ul>		

### 3.6 Communicatieve vaardigheden

Weet zijn boodschap zo te formuleren dat die snel door anderen begrepen wordt. Weet anderen door een heldere woordkeus, non-verbaal gedrag en kernachtigheid te boeien.

Niveau 1 Luisteren en overbrengen	Niveau 2 Effectief en efficiënt informatie zenden en ontvangen	Niveau 3 Zorg dragen voor een goede communicatiesfeer (meta communicatie)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• brengt logische structuur aan in informatie (to the point)</li> <li>• spreekt rustig, duidelijk en verstaanbaar</li> <li>• schriftelijk: schrijft helder en foutloos</li> <li>• vraagt de ander naar mening en welbevinden</li> <li>• kijkt of de boodschap/ uitleg bij gesprekspartner is overgekomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presenteert zich gemakkelijk en maakt makkelijk contact</li> <li>• stelt zich open voor overleg</li> <li>• kan communicatie aanpassen aan de gesprekspartner</li> <li>• onderkent (non)verbale communicatie</li> <li>• beheerst de gesprekstechnieken: luisteren, samenvatten, doorvragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• heeft aandacht voor behoeften van de gesprekspartner en past (non) verbale communicatiestijl hierop aan</li> <li>• maakt complexe onderwerpen, begrijpelijk voor anderen</li> <li>• bevordert het gesprek</li> </ul>
<p><b>Beperkende gedragingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komt niet tot de kern in het verhaal</li> <li>• blijft breedspakig</li> <li>• schrijft onduidelijk met taalfouten</li> <li>• spiegelt niet of de boodschap door de gesprekspartner wordt begrepen</li> <li>• blijft in vaktermen spreken</li> </ul>		





### 3.7 Energie / gedrevenheid / enthousiasme

Is gedurende een lange periode in hoge mate actief. Werkt hard. Toont uithoudingsvermogen.

Niveau 1 Extra werk doen als daartoe aanleiding is	Niveau 2 Werkzaamheden naar zich toetrekken buiten takenpakket	Niveau 3 Stimuleren van anderen in verbeteren van prestaties
<ul style="list-style-type: none"> <li>• voert taken grondiger uit dan verwacht wordt</li> <li>• werkt indien nodig over</li> <li>• doet extra werk wanneer daartoe directe aanleiding is</li> <li>• houdt vol bij tegenslag</li> <li>• is enthousiast, betrokken en energiek</li> <li>• toezeggingen worden waargemaakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pakt noodzakelijke activiteiten op die anders blijven liggen</li> <li>• brengt verbeteringen aan in het werk die een ander niet verwacht</li> <li>• zoekt wisselende ingangen om een doel te bereiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maakt anderen alert op mogelijkheden tot het verbeteren van eigen prestaties</li> <li>• is in teamverband een voorbeeld</li> </ul>
<p><b>Beperkende gedragingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laat doelstellingen gemakkelijk los</li> <li>• raakt ontmoedigd door tegenslag</li> <li>• zet niet door</li> <li>• toont weinig betrokkenheid bij het bereiken van organisatiedoelen</li> <li>• is snel tevreden met de eigen prestatie</li> <li>• toont weinig enthousiasme voor het werk</li> <li>• is vlak, initiatiefloos</li> </ul>		

### 3.8 Kwaliteitsgerichtheid / Aandacht voor kwaliteit

Zet zich in voor het bereiken en behouden van kwaliteit; stelt hoge eisen aan eigen prestaties en die van anderen. Werkt nauwkeurig en is alert op de presentatie van het eigen werk en dat van anderen.

Niveau 1 Houden aan vastgestelde kwaliteitseisen	Niveau 2 Voorstellen doen voor kwaliteitsverbetering	Niveau 3 Bijdragen aan kwaliteit op team- en organisatieniveau
<ul style="list-style-type: none"> <li>• werkt volgens geldende regels, procedures en afspraken</li> <li>• herkent afwijkingen en mogelijke fouten van zichzelf</li> <li>• checkt regelmatig de kwaliteitseisen en herstelt fouten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doet zelfstandig voorstellen en onderneemt actie om een hoge kwaliteit van producten en diensten te realiseren</li> <li>• stimuleert anderen in het werken volgens bepaalde procedures, regels en richtlijnen</li> <li>• vraagt regelmatig feedback op eigen kwaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwerpt en verbetert kwaliteit van werk binnen eigen organisatieonderdeel</li> <li>• wijkt van procedures af zodat fouten worden voorkomen of kwaliteit wordt verhoogd</li> <li>• stimuleert anderen procedures te ontwikkelen en te verbeteren</li> <li>• stelt door systemen, procedures en communicatie anderen in staat kwaliteit te verhogen</li> <li>• vertoont voorbeeldgedrag in eigen activiteiten</li> </ul>
<p><b>Beperkende gedragingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neemt genoegen met halve oplossing</li> <li>• laat onduidelijk welke kwaliteitseisen gehanteerd moeten worden</li> <li>• accepteert slordig werk van anderen</li> <li>• accepteert het wanneer anderen zich niet aan richtlijnen houden</li> </ul>		



---

## 4 Referenties

De Jong, R., Van der Velde, M.E.G., Jansen, P.G.W. Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *Int. J. Selection and Assessment* 9 (2001) 350-356.

Kruijff, M.A., J.I. Stoker, 1999, *Managen met competenties, Een permanente dialoog tussen mens en organisatie*, z.pl., Berenschot Fundatie/Elsevier bedrijfsinformatie bv

Hingstman T.L., Langelaan M., Wagner C. *De dagelijkse bezetting en kwaliteit van zorg in instellingen voor langdurige zorg*. Utrecht: NIVEL, 2012

Schmidt, F.L. en J.E. Hunter: 'The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings'. In: *Psychological Bulletin*, 124 (1998), 262-274

Van Nispen R.M.A., van Beek A.P.A., Wagner C. *Verantwoorde zorg en kwaliteit van leven bij cliënten in verpleeg- en verzorgingshuizen*. Utrecht: NIVEL, 2005

---

## 5 Bijlage 1: Competentieset Derks & Derks BV

### *Omgang met anderen*

#### Sturen

Geeft op een duidelijke manier richting aan een team, neemt de leiding op zich, zet mensen en middelen zodanig in dat doelen worden bereikt.

#### Ontwikkelen van anderen

Is actief bezig met het verbeteren van vaardigheden en talenten van anderen door het geven van constructieve feedback, coaching, opleidingsmogelijkheden en opdrachten die een beroep doen op hun capaciteiten en hun ontwikkeling.

#### Motiveren

Enthousiasmeert anderen en maakt het bereiken van doelen gemakkelijker door duidelijk het beoogde effect aan te geven, een positieve instelling ten opzichte van het werk tot stand te brengen en onder teamleden een sterke wil om te slagen te creëren.

#### Empoweren

Delegeert verantwoordelijkheden naar de juiste medewerkers, geeft anderen de vrijheid en het vertrouwen om initiatieven te tonen, geeft hen de mogelijkheden en bevoegdheden om taken efficiënt uit te kunnen voeren.

#### Coachen

Komt, op basis van gezamenlijke bepaling van behoefte(n), tot een plan van aanpak, waaraan zowel de coach als de medewerker zich committeren.

#### Teamplayer

Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

#### Overtuigingskracht

Weet de gesprekspartner te overtuigen van een bepaald standpunt en instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten. Beïnvloedt de beeldvorming van de ander, dusdanig dat deze bereid is de verdere aanpak aan te passen.

#### Sensitiviteit/inlevingsvermogen

Toont het vermogen zich te verplaatsen in de beleving van de gesprekspartner. Staat open voor en houdt in het optreden rekening met de gevoelens van anderen.

#### Onafhankelijkheid

Vormt zelfstandig een oordeel of mening zonder zich te laten beïnvloeden door de mening van anderen. Laat zich door argumenten van anderen niet snel van het eigen standpunt af brengen. Waait niet met alle winden mee.

#### Communicatieve vaardigheden

Weet zijn boodschap zo te formuleren dat die vlot door anderen begrepen wordt. Weet anderen door een heldere woordkeus, non-verbaal gedrag en kernachtigheid te boeien.

#### Relaties opbouwen en onderhouden

Is in staat op alle niveaus relaties met mensen op te bouwen en te onderhouden, stelt anderen op hun gemak; bevordert harmonie en consensus door diplomatiek optreden bij onenigheid en potentiële conflicten.



## **Denkwijze/werkwijze**

### Plannen en organiseren

Draagt door een overzichtelijke indeling van werkzaamheden zorg voor een gestructureerde afhandeling. Stelt logische prioriteiten, waarin mensen, middelen en tijd efficiënt benut worden.

### Realisatie van doelen

Voert projecten soepel uit, bereikt resultaat, zorgt ervoor dat belangrijke doelstellingen worden gehaald.

### Kwaliteitsgerichtheid/aandacht voor kwaliteit

Zet zich in voor het bereiken en behouden van kwaliteit; stelt hoge eisen aan eigen prestaties en die van anderen. Werkt nauwkeurig en is alert op de presentatie van het eigen werk en dat van anderen.

### Flexibiliteit

Past zich gemakkelijk aan; is in staat en bereid zich aan te passen aan veranderende eisen en omstandigheden, staat open voor nieuwe ideeën en werkwijzen. Is in staat de eigen aanpak over een andere boeg te gooien.

### Initiatief

Signaleert vroegtijdig kansen en handelt daar naar zonder onnodig af te wachten. Begint liever uit zichzelf dan af te wachten.

### Oordeelsvorming

Neemt rationele, realistische en gegronde beslissingen, gebaseerd op het overwegen van alle beschikbare feiten en alternatieven.

### Probleemanalyse

Diept informatie uit om zo de kern van het probleem te achterhalen. Maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken. Baseert veronderstellingen op concrete informatie en toetst deze. Stelt kritische vragen en vraagt door om zich een helder beeld te vormen van een situatie.

### Innovatief denken en handelen

Komt met nieuwe en originele ideeën. Signaleert nieuwe benaderingen. Maakt zich los van traditionele opvattingen en denkt buiten de vaste kaders.

### Visie

Vormt zich een beeld van ontwikkelingen op een overstijgend niveau, door afstand te nemen van de dagelijkse praktijk. Weet lange termijnbeleid te vertalen naar consequenties op afdelingsniveau.

---

## ***Emoties en drijfveren***

### Besluitvaardigheid

Neemt op doortastende wijze beslissingen. Durft knopen door te hakken, ook wanneer beperkte informatie beschikbaar is.

### Zelfverzekerd/stevig/impact

Presenteert zich met kracht en straalt uit achter het eigen verhaal te staan.

### Zelfreflectie

Bekijkt het eigen handelen en de eigen kwaliteiten kritisch. Heeft een reëel beeld van de eigen sterke en zwakke punten.

### Stressbestendigheid

Weet onder druk het overzicht te behouden. Blijft kalm in situaties van tegenslag, weerstand of kritiek.

### Energie/gedrevenheid/enthousiasme

Is gedurende een lange periode in hoge mate actief. Werkt hard. Toont uithoudingsvermogen.

### Persoonlijke ontwikkeling

Neemt verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling; gaat actief op zoek naar leermogelijkheden en mogelijkheden op het gebied van carrièreontwikkeling; vraagt om feedback over eigen prestaties en doet daar ook iets mee.

## ***Gerichtheid op de omgeving***

### Organisatiebewustzijn

Houdt rekening met de binnen de organisatie geldende omgangsvormen. Heeft gevoel voor verhoudingen binnen de organisatie.

### Klant- en servicegerichtheid

Zorgt voor een vlotte, efficiënte, en persoonlijke service aan klanten; doet zoveel mogelijk om er voor te zorgen dat aan de behoeften van klanten wordt voldaan.

### Commercialiteit

Is erop gericht nieuwe klanten te vinden en omzet te genereren. Richt zich op activiteiten waarmee het meeste rendement behaald kan worden.

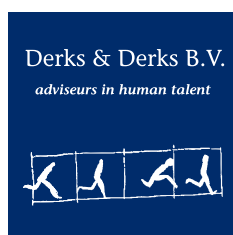
### Cultureel bewustzijn

Is in staat met mensen van andere culturen om te gaan, zich in te leven en zaken vanuit hun perspectief te bekijken.



## Aantekeningen

Gedegen                      Kwaliteit  
Resultaatgericht  
Gedreven  
Partners van goed niveau  
Respect    Netwerk  
Derks & Derks



Derks & Derks B.V.  
Databankweg 12a  
3821 AL Amersfoort  
T 033 - 472 80 87  
F 033 - 472 67 85  
E [info@derksenderks.nl](mailto:info@derksenderks.nl)  
I [www.derksenderks.nl](http://www.derksenderks.nl)

---

Werving | Selectie | Assessment  
Loopbaanbegeleiding | Coaching  
Detachering | Interim | HR research