

Samenwerken :

- Samenwerken leidt tot betere resultaten.
- Het geheel is meer de som van de delen
- Mensen vullen elkaars competenties aan
- Samenwerken leidt tot een betere sfeer en verbinding van mensen

Belemmerende overtuigingen:

Inlevingsvermogen:

- Ik ben geen sociaal werker.
- Persoonlijke kwesties moet je in je eigen tijd oplossen.
- Je verdiepen in mensen kost alleen maar tijd en levert niets op.
- Het gaat om de inhoud en feiten, daarmee kun je grip krijgen op zaken, niet met emoties

Communiceren:

- Mijn mening doet er toch niet toe.
- Je moet iets 100% zeker weten voordat je er iets over kunt zeggen.
- Als je eenmaal iets gezegd hebt, dan kun je hier niet meer op terugkomen.
- Zolang ik mijn mond houd, kan ik nergens op gepakt worden.

Samenwerken :

- Met samenwerken gaat veel tijd verloren.
- Samenwerken leidt tot veel gepraat en verlies van productiviteit.
- Samenwerken wordt vaak een doel op zich.
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid leidt tot geen verantwoordelijkheid
- De zwakste schakel bepaalt het resultaat van het team.



Taakgerichte competenties

Innoveren, resultaatsgerichtheid, daadkracht, accuraatheid, bevelvoering

Synoniemen:

Innoveren: vernieuwing

Resultaatsgerichtheid: product, rendement

Daadkracht: doorzettingsvermogen, energie, vuur, werklust

Accuraatheid: nauwgezet, stipt, zorgvuldig

Bevelvoering: aanvoeren, beheer, staf

Beschrijving:

Innoveren:

Creëren van nieuwe en originele ideeën, werkwijzen en toepassingen door het combineren van formele en informele informatie.

Resultaatsgerichtheid:

Doelstellingen helder formuleren, concreet en meetbaar en duidelijke afspraken maken. Zich aan de voortgang houden en daarover informeren en rapporteren. Vooruit denken.

Daadkracht:

Op adequate wijze nemen van beslissingen op basis van een inzichtelijke afweging en eigen oordeel, ook als de kennis en/of informatie beperkt is. Handelen naar en 'staan voor' een genomen besluit (van zichzelf of een ander).

Accuraatheid:

Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten en gericht zijn op het voorkomen van fouten.

Bevelvoering:

Op inspirerende wijze richting geven. Tonen van voorbeeldgedrag. Randvoorwaarden scheppen en mensen motiveren zodat resultaten bereikt worden. Charisma hebben.

Niveau 1

Innoveren:

- Heeft niet voor de hand liggende, frisse ideeën voor nieuwe werkwijzen of methoden.
- Betreedt bij tegenslagen nieuwe paden of bedenkt alternatieve oplossingen.
- Speelt met nieuwe ideeën en benaderingen in op veranderingen.

Resultaatsgerichtheid:

- Stelt samen meetbare en haalbare doelen en maakt duidelijke afspraken over gewenste kwaliteit, middelen en tijdspad.
- Stelt prioriteiten en komt gemaakte afspraken na.
- Maakt resultaten van het eigen werk zichtbaar en communiceert hierover; overlegt tijdig over knelpunten.
- Toetst activiteiten tussentijds op hun bijdrage aan het te bereiken resultaat.

Daadkracht:

- Handelt moedig in lastige situaties, neemt verantwoorde risico's.
- Neemt beslissingen op grond van relevante informatie en duidelijke feiten,



	<p>waarbij de gevolgen van de besluiten voorspelbaar zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neemt en motiveert beslissingen binnen het eigen werkterrein. - Blijft achter gemaakte keuzen staan <p><u>Accuraatheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Levert correct werk af. - Levert volledig werk af. - Let ook op details. - Werkt ook onder druk accuraat. <p><u>Bevelvoering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Brengt eigen denkbeelden onder woorden en toetst deze. - Improviseert bij onvoldoende of onduidelijke informatie. - Staat open voor vragen, wekt vertrouwen en motiveert anderen.
Niveau 2	<p><u>Innoveren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleert tot creatief denken en handelen. - Werkt proactief bij mogelijke problemen in een complexe omgeving en stelt alternatieve oplossingen voor. - Toont assertief gedrag. - Improviseert in complexe situaties. <p><u>Resultaatsgerichtheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelt een actieplan op en benoemt daarin de beheers-aspecten. - Toetst de voortgang van activiteiten, stuurt bij en bewaakt het proces. - Ondersteunt anderen bij het opstellen van meetbare doelstellingen, geeft hen middelen om (tussen)resultaten te halen en stelt hierbij meetbare deadlines en normen voor resultaten en gedrag. <p><u>Daadkracht:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Neemt op basis van feitelijke informatie besluiten. - Hakt knopen door, ook in onzekere situaties. - Motiveert het genomen besluit met het oog op acceptatie door betrokkenen. - Blijft standvastig en toont durf in onzekere en/of lastige situaties. <p><u>Accuraatheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleert anderen bij het werken. - Verbeterd de kwaliteit van het werk binnen het eigen organisatieonderdeel. - Wijkt af van de geldende procedures, regels en afspraken zodat fouten worden voorkomen of de werkkwaliteit wordt verhoogd. <p><u>Bevelvoering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geeft de ruimte om besluiten te beïnvloeden uit eigen ambities zodat betrokkenheid en inspiratie hiervoor ontstaat. - Verdeelt werkzaamheden zodanig dat deze aansluiten op talenten en ambities van het personeel. - Toetst het resultaat op kwaliteit. - Neemt op 'natuurlijke wijze' het voortouw, betreft en motiveert voor het realiseren van gemeenschappelijke doelen.
Niveau 3	<p><u>Innoveren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Initieert nieuwe en verbetert de geldende procedures, regels en afspraken. - Stimuleert ook anderen om betere procedures regels en afspraken te ontwikkelen en de geldende te verbeteren. - Coördineert, controleert en corrigeert de werkzaamheden van meerdere personen en/of diensten, zodat fouten worden voorkomen en de kwaliteit wordt verhoogd. - Kan kritisch met mededelingen en/of informatie omgaan. - Ontwikkelt vernieuwde en oorspronkelijke ideeën en inzichten die een effect



- hebben op een brede omgeving.
- Benadert vraagstukken vanuit een andere invalshoek.
- Maakt zich los uit bestaande denkkaders en maakt zo nieuwe wegen zichtbaar, waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan.

Resultaatsgerichtheid:

- Stelt meetbare strategische doelstellingen op en definieert de resultaten op langere termijn.
- Maakt de voorwaarden duidelijk die nodig zijn om deze resultaten te bereiken en vult deze in.
- Zorgt voor heldere structuren, taakverdeling en procedures die een effectieve en efficiënte inzet van medewerkers bevordert.
- Spreekt zichzelf en anderen tijdig en regelmatig aan op het nakomen van afspraken en het realiseren van doelstellingen.
- Achterhaalt achterliggende oorzaak bij niet nakomen van afspraken en stuurt bij.

Daadkracht:

- Neemt, zo nodig op basis van onvolledige informatie, besluiten die implicaties hebben voor de gehele organisatie.
- Betrekt anderen bij de besluitvorming in complexe situaties, vraagt terugkoppeling en streeft naar draagvlak voor het genomen besluit.
- Neemt een besluit in heroverweging wanneer de wijzigende omstandigheden daarom vragen.
- Durft buiten gebaande paden te treden bij het oplossen van vastzittende, complexe kwesties.

Accuraatheid:

- Initieert nieuwe en verbetert de geldende procedures, regels en afspraken.
- Stimuleert ook anderen om betere procedures regels en afspraken te ontwikkelen en de geldende te verbeteren.
- Coördineert, controleert en corrigeert de werkzaamheden van meerdere personen en/of diensten, zodat fouten worden voorkomen en de kwaliteit wordt verhoogd.
- Kan kritisch met mededelingen en/of informatie omgaan.
- Ontwikkelt vernieuwde en oorspronkelijke ideeën en inzichten die een effect hebben op een brede omgeving.
- Benadert vraagstukken vanuit een andere invalshoek.
- Maakt zich los uit bestaande denkkaders en maakt zo nieuwe wegen zichtbaar, waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan.

Bevelvoering:

- Draagt de eigen visie uit en wordt op grond daarvan binnen en buiten de eigen werkomgeving gevraagd bijdrage te leveren aan de ambities.
- Creëert ruimte en mogelijkheden voor personeel om werkzaamheden op eigen (en eventueel andere) wijze uit te voeren.
- Inspireert om hun visie te delen en om draagvlak en betrokkenheid hiervoor te realiseren.

Tips voor het ontwikkelen

Innoveren:

- Als je je realiseert wat initiatief je kan brengen, leer je dit ook beter te ontwikkelen. Het is een kwestie van doen.
- Door te focussen op de voordelen die initiatief nemen je kunnen brengen, leer je vordering te maken. Een mentor of coach kan je helpen om dit verder te ontwikkelen in een veilige omgeving



Resultaatsgerichtheid:

- Door het inzetten van timemanagement en het volgen van trainingen in resultaatgerichtheid kan deze competentie ontwikkeld worden.
- Het concretiseren van team- en afdelingsdoelstellingen helpen een cultuur te creëren waarbij resultaatgerichtheid voorop staat.

Daadkracht:

- Door jezelf beter te leren kennen en focus aan te brengen in wat je doet, kun je leren sneller te beslissen.
- Daarnaast kan deze zelfkennis bijdragen in een helder beeld van je persoonlijke doelen. Concrete doelen maken het ook makkelijker om beslissingen te nemen.
- Als je voor je organisatie een beslissing moet nemen is het daarom belangrijk dat je naast je persoonlijke doelen ook de doelen van de organisatie goed kent.

Bevelvoering:

- Taakgericht leidinggeven is goed aan te leren. Het betreft stijlen als instrueren, overtuigen, overleggen, motiveren en aan anderen overlaten (delegeren).
- Ervaring opdoen, is veruit de beste manier om deze competentie te ontwikkelen. Het is belangrijk om zelfinzicht te hebben, te weten waar je zwakke kanten liggen. Op dit vlak kun je bijleren of hulp zoeken van mensen die deze eigenschap juist als kwaliteit hebben.

Helpende overtuigingen

Innoveren:

- Als je niet innoveert of creatief bent, zal je niets bereiken.
- Laat de kaas niet van je brood eten.
- Nee heb je, ja kun je krijgen.
- Je moet het ijzer smeden wanneer het heet is.
- Nieuwe wegen inslaan, zorgt voor nieuwe inzichten.
- Door steeds iets nieuws te proberen, ga je er de positieve kant van zien.

Resultaatsgerichtheid:

- Op bereikte resultaten kun je verder bouwen.
- Met resultaten stel je de toekomst veilig.
- Resultaten behalen, wil zeggen dat je de goede koers te pakken hebt.
- Eerst je doelen bereiken voor je met iets nieuws begint.
- Soms moet je gewoon 'nee' zeggen om je doel te bereiken.

Daadkracht

- Liever een slecht besluit dan geen besluit.
- Je kunt het niet iedereen naar de zin maken, neem maar een snel besluit.
- Als je wel beslissingen neemt, kun je de dingen beter sturen
- Soms is het, gezien de situatie, nodig om met weinig informatie toch snel te beslissen

Bevelvoering:

- Je moet eerst ervaren wat de beste manier is, om iets van mensen gedaan te krijgen.
- Mensen verschillen en ieder heeft een eigen aanpak nodig om resultaten te boeken.

Belemmerende overtuigingen

Innoveren:

- Hardlopers zijn doodlopers.
- Eerst denken, dan doen.
- Bescheidenheid siert de mens.
- Je kunt beter je kop niet boven het maaiveld uitsteken.
- Als je initiatief neemt, neem je teveel risico.



Resultaatsgerichtheid:

- Creativiteit lijdt onder een sterke resultaatgerichtheid.
- Een sterke focus op de resultaten gaat ten koste van de relatie met je netwerk.
- De mens gaat verloren bij een sterke aandacht voor resultaten.

Daadkracht:

- De acute vraag van de klant gaat altijd voor.
- Je moet altijd inspelen op onverwachte situaties.

Daadkracht:

- Je moet eerst iedereen horen om weloverwogen te kunnen beslissen.
- Als je geen beslissing neemt, lost het probleem zich vanzelf op.
- Een goed doordacht besluit kost veel tijd



Management

Plannen, organiseren en coördineren, analyseren, probleemoplossing, oordelen, onafhankelijkheid

Synoniemen: Bedenken, concipiëren, ontwerpen, ontwikkelen, smeden, uitdenken, uitstippelen, verzinnen, vinden, geven, houden, in het leven roepen, initiëren, klaarspelen, klaren, op touw zetten, oprichten, regelen, versieren, voorzien in, onderzoeken, ontleden, uitpluizen, uitvlooiën, dilemma, geval, hinderpaal, kwestie, moeilijkheid, probleemgeval

Beschrijving:

Plannen, organiseren en coördineren:

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken en/of activiteiten georganiseerd en gepland moeten worden en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten en aangeven van een volgorde van werkzaamheden.

Analyseren:

Systematisch onderzoeken van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

Probleemoplossing:

Het signaleren van (potentiële) problemen en/of knelpunten en deze zelfstandig of in samenwerking met anderen verhelpen.

Oordelen:

Op basis van beschikbare informatie en ervaring, en met inachtneming van de heersende waarden en normen, tot een mening komen die als geldig erkend wordt.

Onafhankelijkheid:

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen, rekening houdend met de missie van de organisatie.

Niveau 1

Plannen, organiseren en coördineren:

- Werkt ordelijk en systematisch volgens vooraf opgestelde planning.
- Heeft overzicht over de eigen werkzaamheden.
- Toetst de eigen voortgang.
- Wendt de juiste middelen aan die nodig zijn om de planning te realiseren.
- Stelt doelen en prioriteiten voor zichzelf.

Analyseren:

- Deelt problemen op in onderdelen, haalt de kern naar boven.
- Legt verbanden, doorziet structuren en trekt conclusies uit beschikbare informatie.
- Selecteert systematisch gegevens, gebruikt meerdere informatiebronnen en structureert en interpreteert gegevens.

Probleemoplossing:

- Signaleert tijdig knelpunten binnen het eigen organisatieonderdeel en lost deze binnen de gestelde kaders op.
- Formuleert binnen de gestelde kaders verschillende alternatieven of oplossingen.
- Voorziet problemen en anticipeert hierop.

Oordelen:

- Maakt onderscheid tussen vaststaande feiten en meningen van derden en



	<p>betreft hierbij de eigen ervaringen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schetst verschillende perspectieven en opinies en stelt hun pro's en contra's vast alvorens tot actie over te gaan. <p><u>Onafhankelijkheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertrouwt op zichzelf, maakt zelfstandig keuzen binnen het eigen takenpakket en aandachtsgebied en laat zich daarbij niet weerhouden door belemmeringen. - Vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden. - Werkt zelfstandig en vaart duidelijk een eigen koers binnen gestelde kaders.
Niveau 2	<p><u>Plannen, organiseren en coördineren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stemt eigen werkzaamheden af op werkzaamheden van anderen en plant, zo nodig, werkzaamheden van anderen. - Houdt overzicht over de werkzaamheden van anderen, bewaakt de voortgang en wendt op het juiste moment de juiste middelen aan. - Weegt complexe gegevens af en komt op overwogen en vastberaden wijze, rekening houdend met geldende normen en waarden tot een eigen mening. - Brengt een heldere en logische structuur aan in het eigen werk en in het werk van anderen. - Anticipeert op factoren die van invloed kunnen zijn op de eigen planning, en die van anderen, en speelt hier waar nodig op in. <p><u>Analyseren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bekijkt uit een veelheid van vaak niet complete informatie moeilijke vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken. - Vertaalt gestelde vragen naar beleidsvragen. - Onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen en omschrijft scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg. - Overziet gevolgen van besluiten op termijn. - Redeneert logisch wat de effecten van acties zijn. <p><u>Probleemoplossing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Anticipeert op knelpunten buiten het eigen organisatieonderdeel. - Reageert snel en doeltreffend bij problemen en onverwachte gebeurtenissen. - Analyseert problemen, achterhaalt de werkelijke vraag achter het probleem, ook zonder eigen inhoudelijke expertise. - Formuleert verschillende passende oplossingen en helpt anderen bij het oplossen van problemen wanneer zij hier niet uit komen. <p><u>Oordelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Komt op basis van onvolledige informatie tot een eigen mening, redeneert logisch en betreft anderen in de beeldvorming. - Betreft verschillende alternatieven bij de oordeelsvorming en houdt rekening met onzekere of tegenstrijdige factoren. <p><u>Onafhankelijkheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wijzigt de eigen werkzaamheden zelfstandig bij veranderende omstandigheden. - Komt op voor de eigen belangen, toont zich zelfbewust en is weerbaar. - Neemt verantwoorde risico's op het eigen aandachtsgebied.
Niveau 3	<p><u>Plannen, organiseren en coördineren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunt en stuurt aan bij de planning en uitvoering van werkzaamheden en bewaakt de voortgang. - Coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen, met een langere doorlooptijd of met gevolgen voor de langere termijn. - Houdt op elk moment en op elk niveau het overzicht van werkzaamheden en stuurt indien nodig bij op hoofdlijnen. - Anticipeert op onverwachte gebeurtenissen, die van invloed zijn op de planning,



en past de plannings en doelstellingen hierop aan.

Analyseren:

- Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken met gevolgen op lange termijn.
- Doorziet belangen en tegenstellingen tussen verschillende betrokkenen.
- Denkt ook over de grenzen van het eigen werkterrein heen.
- Doorziet problemen en oplossingen die pas op lange termijn spelen.
- Heeft oog voor kritische informatie en activiteiten en beziet de mogelijkheden hiervan voor de rampenbestrijdingsorganisatie.

Probleemoplossing:

- Lost complexe problemen op strategisch niveau op.
- Benoemt naast knelpunten tevens verschillende alternatieven en schetst consequenties en verloop van oplossingsmogelijkheden.
- Denkt in meer complexe scenario's.
- Structureert, reflecteert, vraagt door en helpt zodoende ook anderen om tot oplossingen of alternatieven te komen.
- Treedt op als bemiddelende derde partij; begeleidt anderen bij oplossen van problemen door het geven van handvaten.

Oordelen:

- Komt op basis van tegenstrijdige informatie tot een gewogen mening en beïnvloedt daarmee de richting voor de rampenbestrijdingsorganisatie.
- Betreft een breed scala aan alternatieve opvattingen en meningen in de oordeelsvorming en houdt rekening met gevolgen voor de betrokken partijen.
- Schetst de mogelijke gevolgen van plannen en meningen in situaties met een hoge mate van onzekerheid en complexiteit.

Onafhankelijkheid:

- Loopt voorop bij strategische veranderingen en uitdagingen.
- Ziet deze als kansen.
- Houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging wanneer daarop kritiek wordt geleverd of druk wordt uitgeoefend om zich aan te passen.
- Durft zich kwetsbaar op te stellen en neemt risico's.

Tips voor het ontwikkelen

Plannen, organiseren en coördineren:

- Er zijn veel trainingen op het gebied van plannen en organiseren. Bijvoorbeeld: time management.
- Probeer je werk in blokken te plannen en laat je niet afleiden door externe factoren. Maak aan het begin van de dag of week een lijst met haalbare doelen, stel prioriteiten en zorg dan dat je je doelen een voor een afwerkt.

Analyseren:

- Een bepaalde mate van intelligentie is vereist om analytische denken te ontwikkelen.
- Hoe hoger de intelligentie des te beter ontwikkelbaar.
- Het kan echter zijn, dat je ondanks de beschikbare intelligentie, te weinig tijd en aandacht besteedt aan het verzamelen en vergaren van informatie, het leggen van verbanden, het zoeken van oorzaken enz. Dat kan komen door verschillende oorzaken zoals te veel haast, een sterk intuïtieve inslag of een hekel aan details. Deze belemmeringen zijn op te lossen.
- Het kan goed zijn je intuïtie te toetsen, want goede intuïtie klopt met de feiten! Neem rust om zaken te doorgronden en vraag eventueel hulp bij de details. Zoek verder naar pittige puzzels (echt of spel), waarbij je uitgedaagd wordt om te doorgronden en te analyseren.
- Oefen jezelf in vragen stellen en in doorvragen.

Probleemoplossing:



- Inzicht in achterliggende belangen, gevoeligheden en verschillende stijlen helpt om een conflict op te lossen.
- Inzicht in innerlijke blokkades om problemen te durven aangaan, helpt om deze competentie te ontwikkelen.

Oordelen:

- Voor veel mensen kan het een openbaring zijn te weten dat *gelijk hebben* een enorme valkuil is: je zoekt daardoor te veel de confrontatie en je voelt je door je 'gelijk' gerechtvaardigd om dat te doen. In werkelijkheid is je gelijk slechts jouw beleving van een complexe werkelijkheid. De te leren gesprekstechnieken in dit kader zijn: doorvragen naar achterliggende belangen en gevoelens, eigen gevoelens uiten, feedback geven op een opbouwende wijze, ook als het over niet gewaardeerd gedrag gaat.
- Stel je oordeel uit.
- Leg je belangrijke besluiten voor aan collega's.
- Onderbouw je mening met betrouwbare informatie.
- Benut informanten.

Onafhankelijkheid:

- Met behulp van grote inzet is deze competentie te ontwikkelen.
- Coaching is een goede methode om onafhankelijkheid te ontwikkelen.
- Experimenteer met nieuw gedrag en reflecteer hierop met je coach.

Helpende overtuiging

Plannen, organiseren en coördineren:

- Dingen komen niet vanzelf tot stand.
- Goede planning is het halve werk.
- Doelen stellen helpt.
- Eerst denken dan doen.
- Goede planning en oog voor voortgang zorgen dat je uiteindelijk efficiënter kunt werken.
- Gestructureerd en systematische denken zorgen ervoor dat je je doelen bereikt.
- Met een goede planning komt je niet voor verrassingen te staan.

Analyseren:

- Meer tijd voor de analyse betekent kwalitatief betere beslissingen.
- Weloverwogen besluiten voorkomen onnodige fouten.
- Analytisch denken is goed aan te leren.
- Analytisch denken kan meer ruimte geven aan en voor creativiteit.
- Feitenkennis is soms belangrijker dan intuïtie.

Probleemoplossing:

- Problemen los je op door je mening over winnen en verliezen los te laten.
- Iedereen moet water bij de wijn doen om problemen op te lossen.
- Vertrouwen in de goede afloop en de wil om vanuit een ander perspectief te kijken helpt om problemen op te lossen.
- Waar een wil is, is een weg.

Oordelen:

- Oordelen is een kwestie van gezond verstand gebruiken.
- Als je alle feiten op een rij zet om je vanzelf tot een goed oordeel.
- Oordeelsvorming is minder moeilijk dan het lijkt.
- Levenservaring helpt je om een goed oordeel te vormen.
- Goede oordeelsvorming doet recht aan de belangen van iedereen.

Onafhankelijkheid:

- Onafhankelijkheid versterkt je eigenwaarde.
- Als je niet zegt wat je denkt, zal je daar later spijt van krijgen.



- Beter open en oprecht zijn dan aanpassen en onecht.
- Door onafhankelijk te zijn maak je duidelijk wie je bent.
- Onafhankelijkheid geeft duidelijkheid.

Belemmerende overtuiging

Plannen, organiseren en coördineren:

- Improviseren werkt beter dan plannen.
- De toekomst is niet te plannen.
- Planning is goed, flexibiliteit is beter.
- Chaos is de realiteit van alledag.
- Planning is dodelijk voor de creativiteit

Analyseren:

- Goede analyse gaat ten koste van de snelheid
- Ik vertrouw op mijn gevoel
- Analytisch denken moet je van nature hebben, is niet aan te leren
- Analytisch denken belemmert mijn creativiteit
- Analytisch denken is te afstandelijk en doodt intuïtie
- Het gaat altijd om objectiviteit en de feiten en niet om emoties.

Probleemoplossing:

- Als je problemen aangaat, worden relaties voor altijd beschadigd.
- Sommige tegenstellingen zijn niet te overbruggen.
- Er zijn altijd winnaars en verliezers.
- Uiteindelijk draait alles om emotie en beleving, niet om feiten.

Oordelen:

- Er zijn zoveel zaken die van invloed zijn, je kunt nooit tot een goed oordeel komen.
- Ik weet heel snel wat er speelt, ik heb hier niet lang over na te denken.
- Oordeelsvorming gebeurt in de rechtbank
- Wie ben ik om een oordeel te hebben over anderen.

Onafhankelijkheid:

- Als je je nek uitsteekt, wordt je een kopje kleiner gemaakt.
- Met aanpassen bereik je meer dan onafhankelijk zijn.
- Onafhankelijkheid maakt kwetsbaar.
- Je mening wordt niet altijd op prijs gesteld.
- Ik ben een volger, geen leider.



Kwaliteits- en Veiligheidsbewustzijn.

Synoniemen: Deugdelijkheid, niveau, functie, mate, graad, level, waarborg.

Beschrijving: Toezien dat het eigen werk een constante kwaliteit heeft, ook als het gaat om details. Fouten verbeteren in het eigen werk zodat een adequaat resultaat wordt afgeleverd. Controleren of zijn/haar werk beantwoordt aan de gestelde kwaliteitsnormen. Hoge eisen stellen en proberen deze te bereiken. De kwaliteit van de geleverde producten/diensten bewaken. Veiligheidsbewust denken en handelen en integreren, en de zorg voor veiligheid beklemtonen.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">- Ziet toe dat het eigen werk een constante kwaliteit heeft, ook als het gaat om details.- Verbetert fouten in het eigen werk zodat een adequaat resultaat wordt afgeleverd.- Controleert of zijn/haar werk beantwoordt aan de gestelde kwaliteitsnormen.- Kent de veiligheidsvoorschriften en hanteert materiaal/producten/machines op een veilige manier.- Werkt een duidelijke opdracht af volgens de veiligheidsvoorschriften.- Merkt gevaarlijke situaties op en grijpt in waar mogelijk.- Hanteert machines, toestellen, gereedschappen, vervoermiddelen en gevaarlijke stoffen op een juiste en veilige manier.- Maakt gebruik van beschermkledij en andere preventieve middelen.- Past de juiste hef- en tiltechnieken toe.- Let op de veiligheid van anderen.
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none">- Stelt zelf hoge eisen en probeert deze te bereiken.- Corrigeert resultaten die niet aan de normen voldoen.- Biedt een oplossing bij concrete risico-situaties.- Schat situaties en opdrachten in op specifieke risico's en handelt hiernaar .- Formuleert voorstellen om risico's te beheersen .- Bewaakt en controleert de toepassing van de veiligheidsvoorschriften en stuurt bij waar nodig.- Geeft informatie door aan de directe medewerkers m.b.t. de veiligheidsvoorschriften.- Zet de directe medewerkers aan tot het juiste en veilig gebruik van het materiaal/ de producten/de machines.
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none">- Behoudt in zijn handelen evenwicht tussen kwaliteit en snelheid.- Bewaakt de kwaliteit van het geheel van de geleverde diensten.- Past de werkorganisatie, taakverdeling of werkmethode aan om risico's te voorkomen.- Implementeert wettelijke voorschriften in de organisatie- Ontwikkelt een risicobeheersingssysteem.- Analyseert situaties, werkwijzen, arbeidsmiddelen, gebeurtenissen (ongevallen, incidenten) met het oog op een globale preventieve aanpak.- Informeert, motiveert, sensibiliseert en overtuigt de medewerkers om de veiligheidsvoorschriften na te leven en veiligheidsbewust te handelen.- Speelt een voorbeeldrol.



Tips voor het ontwikkelen

- Druk van buitenaf in de vorm van procedures, regels en controle kunnen je dwingen om meer kwaliteitsgericht te worden. Het is dan ook aan de manager om medewerkers te laten weten waarom kwaliteit zo belangrijk is en het een strategisch verankerde waarde in de organisatie te maken.
- Ben je meer resultaatgericht dan kwaliteitsgericht, kijk dan hoe de kwaliteit van je werk bij kan dragen aan het boeken van resultaten.
- Vraag collega's die meer kwaliteitsgericht zijn, wat zij doen om de kwaliteit van hun werk te bewaken.
- Welke instrumenten gebruiken zij en wat zijn hun motieven om de kwaliteit hoog in het vaandel te hebben staan?
- Durf 'nee' te zeggen als de veiligheid in het geding is.
- Realiseer je dat veiligheid een lange termijn strategie is die loont.
- Neem de tijd om dingen te doen en aandacht te schenken aan kwaliteit en veiligheid.

Helpende overtuiging

- Kwaliteit boven kwantiteit.
- Bij kwaliteit weten anderen wat ze aan je hebben.
- Met veiligheid heb je altijd het laatste woord.
- Je kunt je onderscheiden door kwaliteit en veiligheid.
- Met kwaliteit en veiligheid bouw je reputatie op en krijg je zaken voor elkaar.
- Vasthouden aan kwaliteit en veiligheid wekt vertrouwen.

Belemmerende overtuiging

- Snelheid gaat boven kwaliteit.
- Kwaliteit kost (te) veel.
- Kwaliteit is een achterhaalde waarde in de huidige wegwerpmaatschappij.
- De klant zit niet altijd op kwaliteit te wachten.



Instructies geven en didactiek.

Synoniemen: Opdrachten geven, uitleg geven, les geven, oefeningen begeleiden.

Beschrijving: begeleidt leer- en ontwikkelingsprocessen, treedt op als onderwijs- en vakdeskundige, en als lid van een opleidingsteam binnen de zone

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">- Staat in voor het aanreiken van degelijk cursusmateriaal.- Geeft duidelijk les.- Traint actief vaardigheden.- Evalueert systematisch de vorderingen van de cursisten.- Hanteert diverse leermiddelen (cursustekst, PP, oefening, ...).- Verzorgt op correcte wijze de lesadministratie.- Kan werken met office, internet en e-mail.- Houdt de eigen vakkennis op peil.- Beheerst de basiskennis, aansluitend bij de lesopdracht.- Geeft duidelijke feedback aan cursisten.- Beantwoordt vragen van cursisten, eventueel na zoekwerk.
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none">- Realiseert een gestructureerd werkklimaat (klasmanagement).- Creëert een positief werk- en leerklimate.- Kan cursisten motiveren.- Gaat adequaat om met de brandweercultuur van beroepskrachten en vrijwilligers.- Houdt de eigen onderwijskennis en -vaardigheden op peil.- Ontwikkelt nieuwe ideeën en introduceert nieuwe werkvormen.- Bevraagt het eigen functioneren en stuurt bij waar nodig.- Implementeert innovatie-accenten vanuit de brandweer.- Is actief lid van vergaderingen betreffende de opleiding.
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none">- Heeft oog voor de consistentie en continuïteit tussen de verschillende cursussen en modules (kijkt verder dan de eigen cursus).- Werkt mee aan het opstellen en actualiseren van een gezamenlijk plan conform de beroeps- en opleidingsprofielen.- Kan cursisten enthousiasmeren.- Fungeert als inhoudelijk expert.- Fungeert als didactisch expert.- Kan complexe opleidingssituaties (grote groepen, heterogene groepen) aan.



BIJLAGE 4 COMPETENTIEMATRIX

COMPETENTIEMATRIX	KERNCOMPETENTIES			PERSOONSGEBONDEN COMPETENTIES			RELATIONELE COMPETENTIES			TAAKGERICHTE COMPETENTIES					MANAGEMENT-COMPETENTIES					Kwaliteit en veiligheidswaardering	Instructies geven en didactiek						
	Loyaliteit Plichtsgevoel Integriteit			Stressbestendigheid Leren en reflecteren Flexibiliteit			Inlevingsvermogen Communiseren Samenwerken			Innoveren	Resultaatgerichtheid	Daadkracht	Accuraatheid	Beveiliging	Plannen, organiseren en coördineren							Analyseren	Probleemoplossing	Oordelen	Omharmelijkheid		
															1	2	3	1	2							3	1
Functie	Niveau	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Brandweerman		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Korporaal		1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sergeant		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Adjutant		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Luitenant		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Kapitein		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Majoor		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Kolonel		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Functie gekoppeld aan brandweerraad																											
Ambulancier																											
Coördinator ambulancier																											
Zie aangekoppelde functie + zie competentieprofiel ambulancier Zie aangekoppelde functie + zie competentieprofiel-coördinator ambulancier																											
Administratief assistent																											
Technisch logistiek assistent																											
Assistent operationele ondersteuning																											
Administratief/ technisch deskundige																											
Operationeel deskundige																											
Operationeel specialist																											
Administratief/ technisch specialist																											
Zie aangekoppelde functie Zie aangekoppelde functie Zie aangekoppelde functie Zie aangekoppelde functie																											
Bediener hoogwerker																											
Chaufeur																											
Pompbediener																											
Brandweerdruker																											
Gaspedrager																											
Dispatcher																											
Evaluator																											
Assistent brandpreventie																											
Deskundige brandpreventie																											
Specialist brandpreventie																											
Instructeur FOROP 1																											
Specialist YTO FOROP 2																											
Functie niet gekoppeld aan brandweerraad																											
Ambulancier		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Coördinator ambulancier		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	

nvt= niet van toepassing

