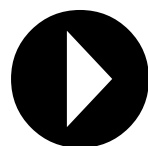


Implementatiewijzer Aantoonbaar Voorbereid

'Best Practise' om grip te houden op blijvende vakbekwaamheid



Inleiding

In het vastgestelde Kwaliteitskader Crisisbeheersing en OTO, versie 2.0 staan bij norm 9 de volgende prestaties ten aanzien van de borging van de vakbekwaamheid van sleutelfunctionarissen.

- Bekend is welke sleutelfuncties er zijn bij een crisissituatie.
- Elke sleutelfunctie heeft een vastgesteld kwalificatieprofiel.
- Alle sleutelfuncties zijn ingevuld.
- Per sleutelfunctionaris is inzichtelijk of deze voldoet aan het beoogde kwalificatieprofiel.
- Per sleutelfunctionaris is vastgelegd welke OTO-activiteiten nodig zijn om te (blijven) voldoen aan het beoogde kwalificatieprofiel.
- De vakbekwaamheid (en de ontwikkelingen daarin) van sleutelfunctionarissen is geborgd.

De uitgevoerde zelfevaluaties en uitgevoerde intercollegiale visitaties gaven reeds in 2016 (ketenbreed) aan dat bovenstaande prestaties (hierna te noemen vakbekwaamheidsnormen) door vrijwel alle instellingen niet behaald worden. Daarom is samen met regionale betrokkenen in 2017 een traject opgestart om betreffende vakbekwaamheidsnormen eind 2018 te realiseren.

Hiervoor zijn in 2017 de relevante competenties (kwalificatieprofiel 1.0) in kaart gebracht van de **sleutelfunctionarissen Voorzitter Crisisbeleidsteam, Crisiscoördinator en Informatie-coördinator** (zie [Competenties in beeld](#)). Het crisisteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor de beheersing van

de crisis. Daarom is aandacht besteed aan zowel individuele als teamcompetenties. Daarnaast is ook vastgesteld hoe betreffende competenties in beeld kunnen worden gebracht (zie [Hoe competenties in beeld brengen?](#)). Ook is hierbij gekeken welke generieke OTO-activiteiten nodig zijn om te (blijven) voldoen aan het beoogde kwalificatieprofiel (zie [Generieke OTO-activiteiten](#)).

Daarnaast is ook geconcludeerd dat de verbinding moet worden gezocht met HR-expertise om aan te sluiten bij het reguliere HR-domein van een instelling, en de vakbekwaamheid (en de ontwikkelingen daarin) van daaruit te borgen. Dat is dan ook de reden geweest om samen met HR-professionals en een regionale afvaardiging van bovengenoemde sleutelfunctionarissen (zie [Auteurs](#)), een pragmatische implementatiewijzer te ontwikkelen die instellingen helpt de vakbekwaamheidsnormen te realiseren.

De implementatiewijzer dient als een spoorboekje/checklist voor het **nemen van de juiste stappen** waarbij rekening wordt gehouden met risico- en succesfactoren, die van invloed zijn op een **succesvolle implementatie van de vakbekwaamheidsnormen passend binnen het HR-beleid van een instelling**.

In [Een andere kijk op OTO](#) wordt nader ingegaan op de regionale ambitie om OTO-activiteiten meer vraaggestuurd vorm te geven. Tevens wordt de rol en mogelijkheid van Performance Support voor crisisfunctionarissen nader belicht.

Uitvoering in 3 fasen

Het advies is om de implementatie binnen de eigen instelling projectmatig uit te voeren en te zien als een proces van 3 fasen:

[Vorbereidingsfase](#)



[Invoeringsfase](#)



[Evaluatie- en borgingsfase](#)

Klik op de witte knoppen voor een beschrijving van de aandachtspunten per fase.

Vorbereidingsfase

Dagelijks liggen crisissituaties op de loer. Hoe waardevol is het dan om als instelling de beschikking te hebben over vakbekwame sleutelfunctionarissen die goed functioneren in (dreigende) crisissituaties. Het Kwaliteitskader Crisisbeheersing en OTO geeft het niveau weer (normen), waaraan betreffende vakbekwaamheid moet voldoen. Deze implementatiewijzer helpt instellingen om die vakbekwaamheidsnormen te realiseren. Een goede voorbereiding is hierbij de eerste stap.

Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn:

- Laat de Raad van Bestuur / Directie als opdrachtgever een functionaris aanstellen die voorbereidende werkzaamheden initieert en coördineert.
- Leg de verbinding tussen de verantwoordelijke functionarissen voor de aandachtsgebieden crisismanagement, opleidingen en HR.
- Bespreek hierbij de resultaten van de Zelfevaluatie en Interregionale Visitatie uit het Kwaliteitskader Crisisbeheersing & OTO. Verken met elkaar een gezamenlijke visie hoe een traject eruit zou kunnen zien om te voldoen aan de vakbekwaamheidsnormen.
- **Voer een 0-meting uit van de huidige situatie waarbij inzichtelijk wordt gemaakt:**
 - Zijn de verantwoordelijkheden op het gebied van crisismanagement en bijbehorende rollen duidelijk, hoe zien deze eruit?
 - Hoe zijn de sleutelrollen (voorzitter, crisiscoördinator, informatiecoördinator) nu belegd?
 - Aan welke functies zijn deze rollen in de regel gekoppeld?
 - Past dit of moet er 'out of the box' ook gedacht worden aan andere functionarissen die zo'n rol zouden kunnen uitvoeren?
 - Welk competentieprofiel wordt regulier gebruikt voor betreffende functies?
 - Welke HR-instrumenten worden regulier gebruikt?
- **Verken met elkaar de risico's en succesfactoren. Stel als organisatie daarbij de vragen:**
 - Zijn we een lerende organisatie, waar iedereen aan reflectie doet op eigen functioneren, om vanuit daaruit continu te groeien (PDCA)?
 - Is er een duidelijk HR- en opleidingsbeleid ten aanzien van vakbekwaamheidsontwikkelingen en de borging daarvan?
 - Is het uitgangspunt om de vakbekwaamheidsontwikkelingen van crisisrollen in te passen in bestaand beleid en systemen?
 - Streven we ernaar om vakbekwaamheid van crisisfunctionarissen onderdeel te laten zijn van het reguliere werving- en selectieproces?
 - Hoe zorgen we ervoor dat we niet gaan afrekenen maar juist gaan stimuleren?
 - Willen we functionarissen die een crisisrol vervullen vooral in hun kracht zetten? (de rol die bij hen past)
 - Hebben we voldoende draagvlak in de lijn om hiermee aan de slag te gaan, is er werkelijk commitment vanuit zowel de reguliere als crisisorganisatie?
 - Willen we als organisatie vaak teveel tegelijk?
 - Als dit een valkuil is: durven en kunnen we dan klein te beginnen en van daaruit door te groeien?
 - Hoe gaan we zorgen voor heldere en tijdige communicatie en informatievoorziening?
 - Welke andere ontwikkelingen zijn er in de organisatie die van positieve of negatieve invloed zijn op het realiseren van de vakbekwaamheidsnormen?
- **Stel na de 0-meting een gezamenlijk plan van aanpak op met daarin:**
 - Aanleiding
 - Scope: te bereiken resultaten (pilot/groeimodel of direct breed implementeren)
 - Risico's en succesfactoren (inclusief tegenmaatregelen)
 - Implementatieplanning (activiteiten)
 - Evaluatie en borging
 - Organisatie
 - Communicatie en rapportage
 - Begroting
- Vraag de opdrachtgever (Raad van Bestuur / Directie) akkoord op het Plan van Aanpak.
- Zorg dat voor de uitvoering van het Plan van Aanpak een Projectleider wordt aangesteld met mandaat en helder opdrachtgeverschap.
- Zorg voor gerichte communicatie vanuit Raad van Bestuur / Directie naar de organisatie over belang, doel, vorm, inhoud en tijdsplan van de implementatie.

Invoeringsfase

In deze fase zullen de activiteiten zoals beschreven in het Plan van Aanpak worden uitgevoerd.

Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn:

- Zorg voor heldere en up-to-date communicatie naar alle relevante betrokkenen en stakeholders. Ook voor de continue bewustwording organisatiebreed.
- Beschrijf en stel eenduidig de taakhoud vast van de rollen Voorzitter Crisisbeleidsteam, Crisiscoördinator en Informatie-coördinator. Betrek de betrokken crisisfunctionarissen hierbij.
- Stel de competenties per rol vast conform het [kwalificatieprofiel 1.0](#).
- Match de vastgestelde competenties voor de rol met de competenties van het reguliere functieprofiel van de functionaris die de crisisrol vervult.
- Voeg de specifieke crisisrol competenties toe aan het reguliere functieprofiel.
- Haak voor de specifieke crisisrollen aan bij de bestaande HR-instrumenten (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, 360 graden feedback, feedforward-gesprekken etc.)
- Start vanuit het Persoonlijk Ontwikkelingsplan van de functionaris.
- Laat betrokkenen reflecteren (ook bij oefeningen en evaluaties van werkelijke crisissituaties) op eigen crisisrol om zelfinzicht te bevorderen.
- Laat betrokkenen aangeven welke OTO-activiteiten wenselijk zijn om te voldoen aan het competentieprofiel behorende tot de crisisrol. Wat kan hen helpen om het verschil minder groot te maken? Dit bevordert de vraag gestuurde- /behoefte-gestuurde OTO-aanpak. Kijk hierbij ook naar toepassing of verdere versterking van Performance Support (zie [Een andere kijk op OTO](#)).
- Neem de OTO-activiteiten mee in het reguliere opleidingsjaarplan van de functionaris.

Evaluatie- en borgingsfase

Het is verstandig om in het Plan van Aanpak alvast te beschrijven hoe de evaluatie van de implementatie eruit ziet en hoe de continue borging van de resultaten wordt vormgegeven. De evaluatie- en borgingsfase richt zich dan ook op de uitvoering van betreffende evaluatie- en borgingsactiviteiten.

Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn:

- De evaluatie direct na de implementatie richt zich op de effecten, de leerervaringen en het proces van implementatie.
- Het implementatieproject is eindig, maar het streven naar blijvende vakbekwaamheid van crisisfunctionarissen is tijdloos en gaat altijd door.
- Het streven naar blijvende vakbekwaamheid moet een structurele plek krijgen binnen het HR-beleid en bijbehorende (jaarlijkse) gesprekscyclus (POP).
- Sluit aan of zorg voor goede HR-tools om vakbekwaamheidsontwikkelingen te borgen.
- Kijk daarbij hoe de resultaten en leerervaringen kunnen worden toegepast bij werving en selectie van nieuwe medewerkers / crisisfunctionarissen.
- Zorg voor blijvend commitment van de Raad van Bestuur / Directie, zij moeten voor goede randvoorwaarden zorgen.
- Blijf de resultaten systematisch monitoren en evalueren, leg dit vast in de HR-systematiek van de organisatie en stel bij conform de PDCA-methodiek.

◀ Voorbereidingsfase

Inleiding

Competenties
in beeld

Hoe competenties
in beeld brengen?

Generieke
OTO-activiteiten

Een andere kijk
op OTO

Auteurs

Competenties in beeld

Binnen het project Aantoonbaar Voorbereid zijn competentieprofielen in beeld gebracht (versie 1.0) voor de sleutelrollen:

- **Voorzitter Crisis(beleids)team**
- **Crisiscoördinator**
- **Informatiecoördinator.**

Er zijn pilotdagen georganiseerd met representatieve crisisfunctionarissen vanuit beide regio's. Dit zijn functionarissen die een bepaalde crisisrol vervullen in de 'warme fase' van een crisis. De pilotdagen zijn onder begeleiding van de Human Factors Adviesgroep (HUFA) gehouden bij het European Pilot Selection & Training Centre (EPST). Analyse en verdere bestudering van de resultaten van de pilotdagen en bijbehorende methodiek, geven de volgende conclusies en resultaten:

- De competenties die worden gebruikt bij de EPST gebruikte selectietool voor piloten, de Pilot Talent Checklist Professional Profile (CPP) zijn herkenbaar en toepasbaar om de beoogde profielen van de sleutelrollen Voorzitter Crisis(beleids)team, Crisiscoördinator en Informatiecoördinator in beeld te brengen.
- Het heeft een eerste **kwalitatief** beeld opgeleverd als profielschets 1.0. Dit beeld maakt helder welke competenties/persoonskenmerken relevant zijn en hoe deze zich tussen de 3 sleutelrollen **ten opzichte van elkaar verhouden**. Uitgedrukt in:
overeenkomstig (=)
meer relevant (>)
minder relevant (<).

- Een gevalideerd en representatief **kwantitatief beeld** (relevantie van competenties in getallen (1-10)) per sleutelrol blijkt o.b.v. de grootte van de pilotgroepen in de praktijk toch lastig. EPST en HUFA geven hierbij het volgende aan: *Als het CPP als instrument vaker wordt ingezet dan zal de database en daarmee het referentieprofiel in robuustheid en betekenis toenemen en is het mogelijk om de profielschets 1.0 kwantitatief in stappen verder aan te scherpen.*
- De beoogde competenties van de Voorzitter Crisis(beleids)team en Crisiscoördinator hebben een grote mate van overeenkomstigheid in tegenstelling tot de Informatiecoördinator. Dat wordt ook verklaard vanuit het leidinggevende karakter van beide rollen in tegenstelling tot de meer faciliterende en ondersteunende rol van de Informatiecoördinator.
- Het nuanceverschil tussen het beoogde competentieprofiel tussen Voorzitter Crisis(beleids)team en Crisiscoördinator is tijdens de pilotdagen besproken, maar laat zich niet zo duiden in de CPP-competenties. In de praktijk mag worden verwacht dat de Voorzitter Crisis(beleids)team meer de bestuurlijke leider (strategisch niveau) is en de Crisiscoördinator meer de bevelvoerende leider is op tactisch niveau.
- De CPP meet 15 persoonskenmerken. Deze zijn verdeeld over 9 competenties onderverdeeld naar kern-, primaire-, persoonlijke- en relationele competenties. De pilotdagen en verdere analyse leiden tot het beeld dat wordt weergegeven op de volgende pagina's.



Competenties in beeld

Klik op de blauwe pijlen voor een nadere beschrijving van de competenties en persoonskenmerken.

Profiel 1.0 (sept 2017)	Competenties	Persoonlijkheidskenmerken	Relevantie per rol ten opzichte van elkaar		
			Vzt	Crico	Ico
Kerncompetenties ▶	Persoonlijke stabiliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Veerkracht • Stress tolerantie • Impuls controle 	=	=	=
	Primaire competenties ▶	Bewustzijn/betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitie • Accuraatheid • Volharding 	=	=
Leiderschap		<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie • Overtuigingskracht • Assertiviteit 	=	=	<
Persoonlijke competenties ▶	Oriëntatie op de uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> • Accuraatheid • Empathie 	=	>	=
	Teamoriëntatie	<ul style="list-style-type: none"> • Teamwork • Autonomie 	=	=	=
	Besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> • Accuraatheid • Behoefte aan variatie 	=	=	<
	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Assertiviteit • Empathie 	=	=	=
Relationele competenties ▶	Dienstbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Empathie • Behulpzaamheid 	=	=	>
	Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> • Openheid • Behoefte aan variatie 	=	=	=

Legenda:

= overeenkomstig
> meer relevant
< minder relevant

◀ Inleiding Competenties in beeld

Inleiding

Competenties
in beeld

Hoe competenties
in beeld brengen?

Generieke
OTO-activiteiten

Een andere kijk
op OTO

Auteurs

Kerncompetenties

De kerncompetentie persoonlijke stabiliteit wordt gezien als de meest cruciale (vandaar kerncompetentie) bij het functioneren bij crises. Het maakt het mogelijk om tijdens een crisis te acteren op een rustige, stabiele en vertrouwenwekkende manier. Een stabiele persoon treedt van nature veilig op, raakt niet snel opgewonden en weet goed met druk om te gaan. Anderzijds wijst de combinatie van beperkte veerkracht, lage stress tolerantie en impulsiviteit op een kwetsbare en minder stabiele persoonlijkheid. Deze is meer onderhevig aan emotionele en inconsistente reactiepatronen op stressmomenten, zoals tijdens een crisis.

De kerncompetentie persoonlijke stabiliteit is moeilijk te veranderen (de aard van het beestje). Het is de competentie die je vanuit jezelf meekrijgt en is gebaseerd op de volgende persoonskenmerken:

- **Veerkracht**

Veerkracht wijst op emotionele stabiliteit en het vermogen om over tegenslagen heen te komen. Een hoge score aan veerkracht karakteriseert een nuchtere en optimistische persoonlijkheid. Dit wordt ook van crisis-functionarissen verwacht.

- **Stress tolerantie**

Stress tolerantie meet mentale stabiliteit, in het bijzonder het vermogen om adequaat om te gaan met stressvolle situaties teneinde constante en effectieve prestaties te handhaven.

- **Impuls controle**

Impuls controle wijst op de wil en de kracht om iemands directe impulsen te onderdrukken. Hierdoor ontstaat tijd en ruimte voor reflectie om te komen tot goed doordachte en logische conclusies en gedrag.



◀ Terug naar overzicht Competenties in beeld

Inleiding

Competenties
in beeld

Hoe competenties
in beeld brengen?

Generieke
OTO-activiteiten

Een andere kijk
op OTO

Auteurs

Primaire competenties

Primaire competenties vormen cruciale factoren bij het functioneren als crisisfunctionaris. Ze ontstaan door omgevingsfactoren als opvoeding, opleiding, scholing en ervaring. Ze kunnen in beginsel door opleiding, training, oefening en inzet op het vereiste niveau worden ontwikkeld.

Bewustzijn/betrouwbaarheid

De eerste primaire competentie *bewustzijn/betrouwbaarheid* is van toepassing op personen die voldoende motivatie, planning en doorzetting laten zien door accuraat en betrouwbaar te acteren op een hogere standaard. Betrouwbare personen zijn zich bewust van de noodzaak om in hun vakgebied hoge resultaten te halen door zorgvuldigheid, organisatie en hard werken. Een bewust/betrouwbare persoon wordt door anderen gezien als goed georganiseerd, betrouwbaar, en met zelfdiscipline. Ongemotiveerde, chaotische en nalatige individuen daarentegen worden als onbetrouwbaar gezien.

De primaire competentie bewustzijn/betrouwbaarheid baseert zich op de persoonskenmerken:

- **Ambitie**

De innerlijke behoefte om goed te presteren en hoge resultaten te behalen alsmede de wil om een maximum aan winnaars capaciteit en mentaliteit te ontwikkelen.

- **Accuraatheid**

Refereert aan de neiging om je taken effectief te organiseren en te werken op een nauwkeurige en precieze manier.

- **Volharding**

Verwijst naar de vastberadenheid en consistentie in het verloop van de werkprocessen. Men is sterk gemotiveerd om door hard werken bepaalde doelen te behalen, men geeft niet gauw op.

Leiderschap

De primaire competentie leiderschap geeft aan in welke mate een individu gemotiveerd is om een managementrol te vervullen (dominantie) en of iemand kenmerken bij zichzelf herkent die nodig zijn om dat op een overtuigende (volharding) en assertieve manier te doen. Het resultaat op de tweede primaire competentie, leiderschap, laat zien in welke mate persoonlijkheidskenmerken, die te maken hebben met leiderschap aantoonbaar zijn. Effectief leiderschap brengt de ambitie en gedrevenheid met zich mee om stappen voorwaarts te maken en initiatieven te nemen, alsmede het vermogen om anderen te beïnvloeden op een overtuigende en aanmoedigende manier. Aldus zal een leider in staat zijn om ieders inspanningen effectief te coördineren aan de hand van de uit te voeren taken.

- **Dominantie**

Dominantie meet de mate waarin iemand de ambitie toont om een iemand anders rol over te nemen of te vervullen.

- **Overtuigingskracht**

Overtuigingskracht wijst op iemands geloof in de eigen kracht om anderen op een overtuigende manier te beïnvloeden op basis van discussie en overtuigende argumenten.

- **Assertiviteit**

De competentie verwijst naar het vermogen om de eigen grenzen te bewaken, niet veroordelend te zijn en voor jezelf op te komen.

 [Terug naar overzicht Competenties in beeld](#)

Inleiding

Competenties
in beeld

Hoe competenties
in beeld brengen?

Generieke
OTO-activiteiten

Een andere kijk
op OTO

Auteurs

Persoonlijke competenties

De resultaten op de persoonlijke competenties zijn gebaseerd op de scores van twee min of meer tegenovergestelde kenmerken. Als beide kenmerken aanwezig zijn in een redelijk gelijke mate, dan kunnen ze met elkaar in evenwicht komen. Binnen dat evenwicht ligt de mogelijkheid om de relevante competenties tot het gewenste niveau te ontwikkelen. Als beide kenmerken echter op een buitenproportionele manier aanwezig blijken te zijn, kunnen ze elkaar tegenwerken met disbalans als resultaat. Het is dan moeilijker om de relevante competenties op een gewenst niveau te brengen.

Oriëntatie op de uitvoering

In zijn algemeenheid kunnen we binnen de persoonlijke competenties twee leiderschapsstijlen van elkaar onderscheiden, te weten taak- en mens-georiënteerd. De functionaris met een taak-georiënteerde benadering vindt het van belang dat regels en procedures serieus genomen worden. Dit type functionaris is hoofdzakelijk gericht op de inhoud en de organisatie van de taak. Gewoonlijk slaagt hij in het scheppen van een ordelijke en gedisciplineerde atmosfeer.

Daar tegenover draait het in de mens-georiënteerde leiderschapsstijl rond begrip voor de medewerkers: functionarissen met een empathische benadering zijn in staat om zich te verplaatsen in de positie van andere mensen. Ze luisteren zorgvuldig naar hun medewerkers en zijn gericht op de dynamiek van persoonlijke- en groepsinteracties. Dankzij deze empathische houding slagen ze er in anderen te motiveren en ze treden gemakkelijk in de rol van adviseur.

In het algemeen is een combinatie van beide stijlen vereist om als leider effectief op te treden. Waarmee men ook in staat moet zijn om deze twee stijlen af te wisselen. De persoonlijkheidskenmerken accuraatheid en empathie meten in welke mate de dimensies aanwezig zijn waarop oriëntatie op de uitvoering is gebaseerd.

De combinatie van een hoge score op accuraatheid en een lage score op empathie wijst op een tekort aan betrokkenheid met mensen. De combinatie van een lage score op accuraatheid en een hoge score op empathie impliceert een tekort aan gerichtheid op de taak. En gebalanceerd patroon treedt op als van geen van deze discrepanties sprake is.

- **Accuraatheid**

Refereert aan de neiging om je taken effectief te organiseren en te werken op een nauwkeurige en precieze manier.

- **Empathie**

Empathie is het vermogen om gedachten en emoties van de ander te begrijpen door jezelf in diens positie te verplaatsen en te pogen de dingen vanuit diens perspectief te bezien.

Teamoriëntatie

Teamoriëntatie verwijst naar de mate waarin betrokkene bereid is om op een constructieve wijze aan een team deel te nemen en zich daarin aan te passen, door zowel proactief als coöperatief te zijn. De combinatie van een lage score op de teamwork schaal en een hoge score op de autonomie schaal wijst op een strakke focus op het behalen van eigen doelen, in afwijking van een compromis of het rekening houden met de behoefte van het team.

Dit manifesteert zich wanneer een constructieve samenwerking in de groep vereist is. Is daarentegen sprake van een hoge score op de schaal voor teamwork, met een lage score voor autonomie, dan kan dit leiden tot afhankelijkheid een gebrek aan zelfvertrouwen. Met als gevolg een passief en afhankelijk gedragspatroon bij het werken in een team.

- **Teamwork**

De bereidheid en de voorkeur om op een constructieve manier in een groep deel te nemen.

- **Autonomie**

De voorkeur om je eigen beslissingen te nemen en verantwoordelijk te worden gehouden voor de eigen resultaten, onafhankelijk van anderen.

Besluitvormingsproces

Bij een balans tussen de beoordeling van situatie gebonden factoren en de visie op het grotere geheel is sprake van effectieve besluitvorming. Iemand die te veel geneigd is zich te verdiepen in details zal het moeilijk vinden om een bepaalde situatie volledig te beoordelen en te anticiperen op de gevolgen van de beslissing. Echter personen die een te brede kijk hebben zullen niet in staat zijn om de situatie afdoende te beoordelen en zullen dan ook geen onderbouwde beslissingen nemen. Het volledige besluitvormingsproces draait dus rond de focus van de betrokkene bij het nemen van beslissingen. De accuraatheid van de persoon onderbouwt diens focus op het detail, terwijl het oog op meer relevante factoren en het grotere geheel – in de context van de besluitvorming – kan worden benaderd door de behoefte aan variatie.

Als iemand teveel is gefocust op het detail zonder andere aspecten te beschouwen, dan ontstaat het gevaar van een blikvernauwing/tunnelvisie. Indien iemand weinig aandacht heeft voor de details en te breed analyseert ontstaat het gevaar op verlies aan focus, waarop minder effectieve besluiten volgen.

- **Accuraatheid**

Refereert aan de neiging om je taken effectief te organiseren en te werken op een nauwkeurige en precieze manier.

- **Behoeft aan variatie**

Dit persoonlijkheidskenmerk verwijst naar de hoeveelheid onderscheid en stimulatie die iemand nodig heeft om doelgericht en gemotiveerd te blijven in diens professionele werk.

Communicatie

Vanwege de eigen bijdrage en effectieve communicatie in een team van doelgericht opererende professionals is een zekere mate van diplomatie vereist. Speciaal vanwege het feit dat crisisfunctionarissen een hoge kans lopen om te werken in wisselende teamsamenstellingen en hun collega's meestal minder goed kennen. Het betrekken van ander gezichtspunten (gemeten via het persoonskenmerk empathie) is dus van belang. Indien iemand echter te diplomatiek is kan het gebeuren dat iemand de mond houdt als er wel wat gezegd moet worden. Bijvoorbeeld wanneer een functionaris zich moet uitspreken maar daarmee een collega overruled (gemeten via assertiviteit). Daarom moet een crisisfunctionaris zowel diplomatiek als assertief kunnen zijn, afhankelijk van de specifieke situatie. Iemand die geneigd is over assertief te zijn, zonder de mening van een ander te overwegen kan overkomen als minder diplomatiek en ongevoelig. Echter als iemand te zeer bezig is met de gevoelens van de ander en minder assertief is, kan het voorkomen dat hij zich niet laat horen als het nodig is en kan worden gezien als niet-assertief. Zodoende ontbreekt bij deze persoon een belangrijke bijdrage als bron in het team.

- **Assertiviteit**

De competentie verwijst naar het vermogen om de eigen grenzen te bewaken, niet veroordelend te zijn en voor jezelf op te komen.

- **Empathie**

Empathie is het vermogen om gedachten en emoties van de ander te begrijpen door jezelf in diens positie te verplaatsen en te pogen de dingen vanuit hun perspectief te bezien.

 [Terug naar overzicht Competenties in beeld](#)

Inleiding

Competenties
in beeld

Hoe competenties
in beeld brengen?

Generieke
OTO-activiteiten

Een andere kijk
op OTO

Auteurs

Relationele competenties

Relationele competenties verwijzen naar het vermogen om effectief relaties met anderen aan te gaan, te ontwikkelen en te onderhouden. Het zijn competenties die in een teamsetting bij kunnen dragen aan een effectief en veilig optreden.

Dienstbaarheid

De competentie dienstbaarheid geeft aan in welke mate een individu gekarakteriseerd kan worden als dienstbaar aan anderen. Dienstbaarheid kan worden gedefinieerd als het vermogen om de behoeften en wensen van andere mensen in aanmerking te nemen en de wil om daar rekening mee te houden. De score op deze competentie volgt uit de gemiddelde score op twee persoonlijkheidskenmerken: empathie en behulpzaamheid.

- **Empathie**

Empathie is het vermogen om gedachten en emoties van de ander te begrijpen door jezelf in diens positie te verplaatsen en te pogen de dingen vanuit hun perspectief te bezien.

- **Behulpzaamheid**

Behulpzaamheid geeft aan of iemand bereid is anderen te helpen als dat nodig is.

Sociaal

Bij de deelname aan een team zijn vriendschap, sociaal gedrag en open communicatie belangrijke factoren, omdat ze het groepsproces begunstigen. Met betrekking tot de interactie in de groep laat sociaal gedrag zien in welke mate iemand open en extravert is. Individuen met een lage score op deze competentie zijn wat gereserveerder en minder communicatief, in het bijzonder in nieuw gevormde teams. Ze zijn gevoeliger voor sociale barrières. Kandidaten met een hoge score op deze competentie daarentegen kunnen worden gekarakteriseerd als extravert en communicatief. Zij zullen het eenvoudig vinden om betrokken te raken in sociale interactie, zelfs als ze niet weten met welke collega's ze aan de slag gaan.

De competentie sociaal gedrag draait dus om dynamiek en openheid met betrekking tot verschillende mensen in verschillende situaties. De score op deze competentie wordt samengesteld vanuit de gemiddelde score op de persoonlijkheidskenmerken openheid en behoefte aan variatie.

- **Openheid**

Openheid verwijst naar een sociale extraverte manier van samenwerken. Binnen een groep vreemden voelt men zich op zijn gemak en is er de bereidheid om zich er in te mengen.

- **Behoeft aan variatie**

Dit persoonlijkheidskenmerk verwijst naar de hoeveelheid onderscheid en stimulatie die iemand nodig heeft om doelgericht en gemotiveerd te blijven in diens professionele werk.

 [Terug naar overzicht Competenties in beeld](#)

Inleiding

Competenties
in beeld

Hoe competenties
in beeld brengen?

Generieke
OTO-activiteiten

Een andere kijk
op OTO

Auteurs

Hoe competenties in beeld brengen?

Voorbeelden van instrumenten:

- Crisisteam oefeningen (met waarneming en evaluatie).
- Evaluatie van (bijna) crisissituaties.
- Coachingsgesprekken: individuele feedback en reflectie op beoogde competenties
- 360 graden feedback (bij dit instrument gaat het om het genereren van feedback, door een aantal personen met een verschillend perspectief op het gedrag van de beoordeelde persoon).
- Feedforward-gesprekken (feedforward is gebaseerd op de strengths-based approach. Hierbij wordt uitgegaan van iemands krachten in plaats van iemands zwakten. Je probeert dus het maximale uit iemand te halen door te focussen op sterke punten en daar successen mee te bereiken, in tegenstelling tot bijvoorbeeld het verbeteren van zwakkere eigenschappen).

Randvoorwaarden:

- Beoordeling in een veilige omgeving gericht op stimulering en ontwikkeling.
- Gebruik maken van meerdere instrumenten, meerdere momenten, meerdere beoordelaars.
- Competenties integraal benaderen, binnen de context van een crisisteam
- Bij oefeningen niet de crisis centraal stellen maar de sleutelrollen; vooraf opnemen in oefendoelstelling.
- Deskundigheid observator/beoordelaar waarborgen.
- Rol van Voorzitter, Crisiscoördinator en Informatiecoördinator integraal onderdeel laten zijn van de HR cyclus. Afspraken over ontwikkeling krijgen een duidelijke plaats in de HR cyclus.

Generieke OTO-activiteiten per sleutelrol

(voorzitter, crisiscoördinator, informatiecoördinator)

Om sleutelfunctionarissen vakbekwaam te maken en te houden is het van belang om na een initiële scholing een continue cyclus te doorlopen van oefenen, praktijkervaring opdoen en bij- en nascholen.

Onderstaande (samenhangende) OTO-onderdelen bieden een kader voor betreffende sleutelrollen om vakbekwaam te worden en te blijven. Het zijn onderdelen, het gaat nadrukkelijk dus niet om wat er op dit moment als OTO-producten in de markt wordt aangeboden.



OTO-onderdeel	Aandachtsgebied
Basiskennis Crisismanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Crisismanagement en de fasen binnen een crises; • Crisismanagementprocessen (melding en alarmering, op- en afschaling, leiding en coördinatie, informatiemanagement, crisiscommunicatie); • Crisis awareness; • Besluitvorming; • Scenariodenken; verantwoordelijkheidsverdeling van de eigen organisatie, de crisisorganisatie, en de aansluiting op overheid, ketenpartners en stakeholders; • Risicomanagement, kritische processen, impactanalyses, planvorming en kwaliteitsborging; • Teamsamenstelling, teamcompetenties en teamdynamiek; • Samenwerken binnen Crisisteams; • Vergaderstructuur en technieken.
Basiskennis van de eigen organisatie en omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • De wijze waarop de crisisorganisatie (structuur en rollen) binnen de eigen organisatie is georganiseerd; • Inzicht in taken en verantwoordelijkheden; • Zicht hebben op het crisisplan (en deelplannen) die er zijn binnen de eigen organisatie; • Zicht hebben op omgevingsfactoren en maatschappelijke impact; • Juridisch kader en wetgeving.
Scenario oefeningen	Crisisteam oefeningen (in de vorm van bijvoorbeeld Table-top, simulatie of Real life oefeningen), waarbij door middel van een realistisch scenario de competenties (profiel 1.0) en evt. bovenstaande elementen (Basiskennis crisismanagement, eigen organisatie en omgeving) zijn verwerkt in de oefendoelen en deze als zodanig worden waargenomen.
Ontwikkeling persoonlijke en teamcompetenties	Competentieontwikkeling (competentiegebonden) door middel van coaching, opleiding, training en oefening.

Een andere kijk op OTO

'Van aanbod- naar vraaggestuurd'

In de praktijk zien we bij crisismanagement dat OTO-activiteiten nog merendeels aanbod- in plaats van vraaggestuurd worden vormgegeven. Om OTO nog meer aan te laten sluiten bij de behoefte en de vakbekwaamheidsambities van een sleutelfunctionaris (o.b.v. bijvoorbeeld een POP) is een kritische blik vanuit de instelling vereist. De [Generieke OTO-onderdelen](#) vormen samen een kader om vakbekwaam te worden en te blijven. Het is wel van belang om bij het werkelijk toepassen nuances aan te brengen. Deze nuances zijn nodig om nog meer aan te sluiten bij het doel van de specifieke OTO-activiteit op dat moment voor betreffende sleutelfunctionaris. Het vastleggen van de hieraan gerelateerde leerdoelen (wanneer is de OTO-activiteit geslaagd?), en deze ook expliciet te bespreken en vast te leggen met de aanbieder, is hierbij vereist. Door deze kritische blik, en altijd te blijven denken in 'hoe draagt deze OTO-activiteit' bij aan de volgende stap binnen een vakbekwaamheidsstraject, zal het rendement hiervan omhoog gaan.

'Leren door te werken'

Een andere positieve ontwikkeling om de vakbekwaamheid van sleutelfunctionarissen te versterken betreft het toepassen van Performance Support.

Het is een insteek waarbij functionarissen in een werksituatie precies die informatie krijgen die ze op dat moment, aansluitend bij de behoefte nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren. 'Just in time – just enough – just in place – just for me'.

Juist tijdens de oefening van hun werk doen werknemers volgens expert Charles Jennings de meeste kennis en vaardigheden op. Hij spreekt over het 70/20/10-leermodel: 70%: leren door te werken; 20%: leren door coaching en feedback; 10%: leren door formele training.

Kijkend naar sleutelfunctionarissen binnen crisisorganisaties wordt Performance Support nog zelden toegepast. Terwijl het juist voor die functionarissen de kunst is om kennis en vaardigheden die zijn opgedaan tijdens een OTO-activiteit op peil te houden en toe te passen in crisissituaties (een niet dagelijkse business!). Daarom kan Performance Support in crisissituaties de sleutelfunctionarissen zeker helpen om dit OTO-verlies 'op te vangen en te herstellen'.

Uiteraard moet hiervoor Performance Support wel gestructureerd worden opgezet zodat functionarissen direct toegang hebben tot die informatie die ze nodig hebben op het moment dat ze het nodig hebben (Moment of Need).

Expert Bob Mosher spreekt hierbij over het mantra van Performance Support 'twee muisklikken, 10 seconden'. En om dit mogelijk te maken moet het voldoen aan drie ontwerpcriteria:

1. Geïntegreerd in de workflow en direct beschikbaar om toe te passen
2. Contextueel voor specifieke rollen en variërende toegangsmomenten
3. Precies genoeg in de gewenste vorm die nodig is om effectief te kunnen handelen binnen het werkproces.

Kortom:

Het advies is om als instelling, passend binnen het HR- en opleidingsbeleid (en de mogelijke Performance Support ontwikkelingen die daarbinnen al lopen), de toepassing van Performance Support voor crisisfunctionarissen nader te verkennen.

Auteurs

Romy Snoeijenbos	Manager HR Expertisecentrum	Isala
Sandra Ottolander	HR Manager	Ambulance Oost
Herma Bonsink	Adviseur HRM	GGD IJsselland
Kathelijne 't Hoen	Adviseur Personeel en Organisatie	GGD Twente
Bart Talens	Opleidingsadviseur	Deventer Ziekenhuis
Magreet Verloop	Locatiemanager Huisartsenpost Zwolle	Medrie
Wim Heupers	Coördinator Opleiden Trainen Oefenen	Netwerk Acute Zorg regio Zwolle
Robin Schär	Medewerker Crisisbeheersing en OTO	Acute Zorg Euregio
Pieter Janssen	Projectleider	Spectrigon B.V.

