

VAR en competenties

een voorZetje

(voor VAR lees ook; VVAR, ZAR of PAR)

VAR en competenties

Inleiding

Hier beschrijf ik een uitgebreid competentieprofiel van een 'ideaal' VAR lid. Voor wat het waard is zeg ik er gelijk bij; de vraag is natuurlijk of zo'n persoon bestaat. Het is een concrete duiding om het zoeken naar leden te kunnen onderbouwen met woorden.

Ik realiseer mij dat jouw VAR mogelijk uitgaat van andere competenties. Prima; zie dit dan als een 'voorZetje'...

Daarnaast nog dit: Hoewel er vaak over competenties van de leden van een VAR wordt gesproken is er in mijn ogen iets wat uiteindelijk veel belangrijker is. Wil een VAR succesvol zijn dan vraagt dat uitstekende onderlinge samenwerking.

- Elkaar aanvullen in plaats van aanvallen.
- Met elkaar spreken in plaats van tegen elkaar.
- Op elkaar te reageren in plaats van te ageren.

Goede onderlinge samenwerking kan wanneer er voldoende:

- **V**ertrouwen is, onderling.
- **A**cceptatie is van de onderlinge verschillen en 'eigen'-'aardigheden'
- **R**espect, onderling, bestaat.

Vanuit gelijkwaardigheid in een veilig omgeving.

Competentieprofiel voor het werven van het 'ideale' VAR-lid

Definities en bijbehorende gedragsindicatoren

A Communicatief gedrag / vergadergedrag

A1. Luisteren

Laat zien belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen.
Vraagt door en gaat in op reacties.

- Vraagt door op onduidelijke uitspraken of hints.
- Vat de boodschap van de ander correct samen.
- Komt terug op wat iemand eerder in het gesprek gezegd heeft.
- Houdt gedurende het gesprek oogcontact met de spreker.

A2. Mondelinge presentatie

Presenteert ideeën en feiten op heldere wijze en maakt daarbij gebruik van ter zake doende middelen.

- Houdt een samenhangend en helder betoog, waarin hoofd – en bijzaken zijn gescheiden.
- Gaat in op reacties van de toehoorders.
- Heeft een heldere opbouw in zijn/haar betoog.
- Past haar/zijn betoog aan het kennis- en abstractieniveau van de toehoorders aan.

A3. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

Stelt ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal op schrift.

- Maakt bondige teksten.
- Past taalgebruik aan het niveau van de lezer aan.
- Past grammaticale regels op de juiste wijze toe.
- Heeft een heldere opbouw en structuur in schriftelijk werk.
- Past taalgebruik aan de status van het document aan.

A4. Overtuigingskracht

Verkrijgt instemming met bepaalde plannen, ideeën of producten waarvoor bij de ander in eerste instantie geen draagvlak is.

- Hanteert argumenten die de ander aanspreken.
- Brengt zijn/haar voorstellen met enthousiasme en beslistheid.
- Doseert zijn argumenten/standpunten op beslissende momenten.

A5. Samenwerken

Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer er geen direct eigen of functioneel belang aanwezig is.

- Reageert actief en constructief op de ideeën van anderen.
- Speelt informatie die voor anderen van belang kan zijn, tijdig door.
- Uit zich constructief over de prestaties van een collega.
- Betrekt anderen actief bij het gesprek.
- Maakt optimaal gebruik van kennis en expertise van anderen.
- Laat het collectief belang zichtbaar prevaleren aan het individuele belang.

B Omgevingsgerichtheid

B1. Omgevingsbewustzijn

Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over relevante organisatorische-, zorg-, maatschappelijke- en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Benut deze kennis effectief.

Laat blijken op de hoogte te zijn van:

- De relevante recentelijke ontwikkelingen in de organisatie.
- De relevante trends en ontwikkelingen in de zorg.
- De relevante trends en ontwikkelingen in de maatschappij.
- De relevante trends en ontwikkelingen in de politiek.
- Legt een relatie tussen de huidige en toekomstige behoeften en ontwikkelingen in de organisatie, zorg en de maatschappij.

B2. Organisationsensitiviteit

Onderkent invloed en gevolgen van beslissingen of activiteiten op onderdelen van de organisatie.

- Laat zien op de hoogte te zijn van de verschillende belangen in de organisatie.
- Betreft diverse partijen bij de oordeelsvorming over een bepaald voorstel.
- Toetst bij de juiste partijen of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel.
- Verandert haar/zijn aanpak als de cultuur van een onderdeel van de organisatie dat vereist.

B3. Interpersoonlijke sensitiviteit

Toont zich bewust van andere mensen en hun omgeving, en van haar of zijn eigen invloed hierop. Laat zien de gevoelens en behoeften van anderen te onderkennen.

- Houdt rekening met de omstandigheden van de ander.
- Toont begrip voor de gevoelens van de ander.
- Laat blijken anderen in hun waarde te laten.
- Laat blijken de gevolgen van het eigen handelen voor de omgeving te zien.
- Leeft zich in de standpunten en de positie van anderen in.

B4. Belangengerichtheid

Onderzoekt wensen en behoeften van bestuurder en achterban en handelt hiernaar.

- Vraagt door op wensen van de bestuurder en achterban.
- Komt met voorstellen die inspelen op de belangen van de bestuurder en de achterban.
- Toont belangstelling voor vraagstukken en problemen van de bestuurder en de achterban.
- Geeft opbouwende kritiek op de te maken keuzes van de bestuurder.

B5. Netwerkvaardigheid

Ontwikkelt en bestendigt relaties, allianties en coalities en benut deze om informatie, steun en medewerking te verkrijgen.

- Legt en onderhoudt contact met voor de VAR relevante personen en organisaties.
- Ontwikkelt en onderhoudt een voor de VAR relevant netwerk van contacten die benodigde ondersteuning kunnen en willen bieden.
- Kent de issues, trends, opvattingen, afhankelijkheden en belangen van collega's, medewerkers, management en bestuurder.
- Maakt op het juiste moment gebruik van haar of zijn netwerk om het doel te bereiken.

C Probleemoplossend gedrag

C1. Probleemanalyse

Signaleert problemen; herkent belangrijke informatie legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op en zoekt ter zake doende gegevens.

- Legt verbanden tussen gegevens.
- Stelt vragen in de diepte (één aspect), maar ook in de breedte (verscheidene aspecten), om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen.
- Vraagt naar achterliggende informatie.
- Benoemt de mogelijke oorzaken voor een probleem.
- Onderscheidt feiten van veronderstellingen.
- Gebruikt effectieve methoden om de relevante informatie te vergaren.

C2. Oordeelsvorming

Weegt (nieuwe) gegevens en mogelijk handelwijzen tegen elkaar af in het licht van relevante criteria en komt tot een realistische beoordeling.

- Maakt effectief gebruik van alle beschikbare informatie.
- Toetst voorstellen vanuit verscheidene invalshoeken.
- Komt met een goed afgewogen oordeel waarbij effectief gebruik is gemaakt van alle beschikbare informatie.
- Benoemt de consequenties van bepaalde keuzen.
- Schat de haalbaarheid van bepaalde keuzes vanuit verschillende invalshoeken in.

C3. Creativiteit

Komt met creatieve oplossingen voor problemen. Bedenkt nieuwe werkwijzen om een traditionele aanpak en/of benadering te vervangen

- Komt met vernieuwende ideeën.
- Herkent goede ideeën (van anderen) en bouwt hierop voort.
- Doorbreekt bestaande denkkaders en patronen.
- Combineert bestaande oplossingen tot een voor de organisatie passende oplossing.

D Resultaatgerichtheid

D1. Resultaatgerichtheid

Is gericht op effectief handelen en op het op tijd afleveren van afgesproken output.

- Levert resultaten binnen de afgesproken tijd.
- Werkt doelgericht en efficiënt, laat zich niet afleiden.
- Maakt af wat zij of hij begint.

D2. Visie

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk; concentreert zich op hoofdlijnen en het langetermijnbeleid.

- Geeft de betekenis aan van externe en interne ontwikkelingen voor het te voeren beleid van de VAR.
- Stelt langere termijndoelen en bedenkt een haalbaar scenario om daar te komen.
- Past in de dagelijkse praktijk het werken naar lange termijndoelen toe.

D3. Flexibel gedrag

Verandert de eigen gedragsstijl om het gestelde doel te bereiken, wanneer zich problemen of kansen voordoen.

- Bereikt haar of zijn doel via verschillende wegen.
- Schakelt bij weerstanden over op een aanpak die wel tot het doel leidt
- Past zo nodig de gedragsstijl aan.
- Zet strategisch en tactisch handelen bewust in.

D4. Besluitvaardigheid

Stimuleert het nemen van beslissingen door acties te ondernemen en meningen uit te spreken.

- Stimuleert het nemen van besluiten, ook op basis van beperkte informatie.
- Draagt het standpunt van de VAR uit.
- Stimuleert dat knopen worden doorgehakt.

D5. Onderhandelen

Kan tot een overeenkomst komen de belangen van de onderhandelingspartner(s) in te schatten en tegelijkertijd op te komen voor het eigen (groeps-)belang en het zoeken van compromissen.

- Zoekt compromissen, zonder het VAR-belang te verwaarlozen.
- Bereikt overeenstemming.
- Behartigt tegengestelde belangen.

D6. Plannen en organiseren

Bepaalt op systematische wijze doelen en prioriteiten en geeft benodigde acties, tijd en middelen aan om de bepaalde doelen te kunnen bereiken.

- Stelt prioriteiten.
- Stelt concrete doelen.
- Komt met een plan van aanpak om een gesteld doel te bereiken, met duidelijke inschattingen over de benodigde tijd, capaciteit en middelen.
- Werkt stap voor stap naar het doel toe.
- Maakt effectief gebruik van de in de VAR en organisatie aanwezige kennis en vaardigheden.

D7. Voortgangscontrole

Ontwikkelt procedures en voert deze uit om de voortgang van werkzaamheden en activiteiten van anderen en zichzelf te bewaken en te controleren.

- Spreekt van tevoren duidelijke mijlpalen of meetpunten af.
- Creëert inzicht in de werkprocessen.
- Controleert de uitvoering van het werk tussentijds en gaat na of afspraken zijn nagekomen.
- Signaleert snel afwijkingen op een gemaakt plan en komt met voorstellen om bij te sturen.

E Persoonsgebonden gedrag

E1. Initiatief

Neemt actief maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden, herkent gelegenheden om het bereiken van doelen te bevorderen en grijpt kansen om het oordeel eerder te bereiken.

- Benut kansen die zich voordoen om doelstellingen te bereiken.
- Draagt uit eigen beweging ideeën of oplossingen aan.
- Onderneemt ongevraagd extra acties, buiten wat oorspronkelijk was gevraagd, neemt het voortouw.
- Draagt actief bij aan de verbetering van de kwaliteit van het VAR-werk.
- Draagt actief bij aan de kwantiteit van het VAR-werk.

E2. Onafhankelijkheid

Onderneemt acties die gebaseerd zijn op overtuigingen.

- Brengt voorstellen in, ook als anderen hiervan nog overtuigd moeten worden.
- Houdt vast aan principes, ondanks druk van anderen deze opzij te zetten.
- Draagt een eigen mening uit.
- Blijft in gesprek met anderen, zonder star en dogmatisch te worden.

E3. Aanpassingsvermogen

Blijft doelmatig handelen door zich aan te passen aan een andere omgeving, veranderde omstandigheden en veranderde taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

- Stelt het oorspronkelijke doel bij om een effectieve bijdrage te kunnen blijven leveren.
- Schakelt wanneer nodig over van de ene naar de andere activiteit.
- Speelt in op onverwachte maar urgente zaken.
- Neemt wanneer nodig een andere stijl van werken aan.

E4. Discipline

Voegt zich naar het beleid en/of de procedures van de VAR.

- Schikt zich naar de geldende regels en voorschriften.
- Zoekt bij onduidelijkheden bevestiging bij de VAR.
- Houdt zich aan gemaakte afspraken.
- Voert opdrachten accuraat uit.

E5. Professionele integriteit

Handhaaft algemeen aanvaarde sociale, ethische en organisatienormen.

- Maakt eigen positie en belangen duidelijk in zakelijke (conflict)situaties.
- Gaat zorgvuldig met persoonlijke en gevoelige informatie om.
- Handelt onder druk op een consistente wijze.
- Benadert de andere partij op een open en duidelijke wijze.
- Voorkomt eventuele belangenverstremming.

E6. Sociaal bewustzijn

Gaat om met verschillende mensen, leeft zich in en bekijkt zaken vanuit een ander, dan het eigen, perspectief.

- Investeert in anderen en is bereid zich open te stellen voor ervaringen en gezichtspunten van anderen.
- Toont respect voor de denk- en leefwijze van andere mensen.
- Toont aandacht voor de waarden van anderen.
- Redeneert en handelt bewust vanuit meerdere perspectieven.

E7. Leervermogen

Maakt zich meester van nieuwe informatie en past deze effectief toe.

- Toont zich nieuwsgierig en leergierig om huidige kennis te verbreden en/of te verdiepen.
- Integreert nieuwe kennis in bestaande kennis.
- Trekt lering uit eigen ervaring.
- Maakt een stappenplan om zich als VAR-lid te ontwikkelen.
- Accepteert extra taken en verantwoordelijkheden.
- Investeert in de eigen ontwikkeling.

Extra competentie voor een VAR-voorzitter

F Sturend en leidend gedrag

F1. Groepsgericht leiderschap

Geeft richting en sturing aan een groep, brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze om een beoogd doel te bereiken.

- Verdeelt verantwoordelijkheden onder teamleden.
- Geeft heldere instructies aan de VAR en zijn leden.
- Stimuleert afzonderlijke teamleden tot samenwerken.
- Organiseert besluitvorming zodanig dat iedereen een bijdrage kan leveren.
- Neutraliseert eventuele wrijving in het team.

F2. Individugericht leiderschap

Geeft richting en sturing aan een VAR-lid in het kader van diens taakvervulling.

- Spreekt duidelijke verwachtingen uit over het functioneren en het te bereiken resultaat.
- Stimuleert en coacht het VAR-lid bij het zoeken van oplossingen.
- Geeft feedback op het functioneren en de bereikte resultaten.
- Geeft waar nodig duidelijke instructies aan het VAR-lid hoe het gewenste resultaat kan worden bereikt.

F3. Ontwikkeling VAR en zijn leden

Coördineert, faciliteert en stimuleert de deskundigheid en vaardigheid van leden door (het organiseren en inhuren) van coaching, opleiding, vorming en training.

- Onderzoekt op welke wijze het VAR-lid zich verder kan ontwikkelen.
- Stimuleert en faciliteert de ontwikkeling van het VAR-lid.
- Brengt VAR-leden in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn.

F4. Delegeren

Deelt VAR-verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toe aan de VAR-leden.

- Geeft duidelijk de ruimte aan waarbinnen de VAR-leden zelfstandig tot een keuze mogen komen.
- Draagt verantwoordelijkheden over.
- Geeft duidelijke opdrachten die passen bij het niveau en de omstandigheden van de betreffende VAR-leden.

Kennisgebieden VAR-lid

G. Wetgeving/regelgeving

Een VAR-lid ontwikkelt inzicht in en kennis van:

- De van toepassing zijnde wet en regelgeving in de Zorg (bijvoorbeeld de Wet BIG, de WGBO, de Kwaliteitswet, de beroepscode voor verpleegkundigen, enz.).
- Het reglement van de VAR.
- De samenwerkingsovereenkomst met de bestuurder.
- De van toepassing zijnde CAO.

H. Financieel beleid

Een VAR-lid ontwikkelt inzicht en kennis in het bestuderen van:

- Het jaarverslag en de (geconsolideerde) jaarrekening.
- De begroting.
- Periodieke rapportages.
- Financiële consequenties van beslissingen.

I. Sociaal beleid

Een VAR-lid ontwikkelt inzicht en kennis in het bestuderen van:

- Human Resources-beleid in het algemeen.
- Human Resources-beleid van de organisatie.
- Het sociaal jaarverslag.

J. Organisatorisch beleid

Een VAR-lid ontwikkelt inzicht en kennis van:

- Het organogram van de onderneming.
- De organisatiestructuur van de organisatie.
- De verdeling van de belangrijkste bevoegdheden binnen de organisatie.
- De duurzame samenwerkingsverbanden van de organisatie.

L. Strategisch beleid

Een VAR-lid ontwikkelt inzicht en kennis in het bestuderen van:

- Het meerjarenplan van de organisatie.
- Het jaarplan en de begroting van de organisatie.
- De relevante zorgontwikkelingen.
- De relevante marktontwikkelingen.
- De relevante maatschappelijke ontwikkelingen.