

# Werken aan competenties

**In steeds meer organisaties worden werknemers aangestuurd en beoordeeld op geleverde prestaties (performance management). Om deze prestaties – nu en in de toekomst – te kunnen leveren, moeten werknemers beschikken over die competenties die bepalend zijn voor het succes in een functie. Deze vereiste competenties kunt u vastleggen in competentieprofielen. Maar wat zijn nu competentieprofielen, waar kunt u ze allemaal voor inzetten en hoe kunt u competenties ontwikkelen?**

Competentiemanagement is het ‘cement’ tussen performance management en de personen die deze prestaties moeten leveren. Door het opstellen van competentieprofielen geeft u per functie aan waaraan een werknemer moet voldoen om de functie op een goede manier te kunnen vervullen.

## Kerncompetenties

Bij het bepalen van de competenties voor een functie, is de functie het vertrekpunt. De werknemer die de functie vervult, staat daarbij dus niet centraal. U moet de volgende vraag beantwoorden: welke combinatie van kennis, vaardigheden/ervaring en persoonseigenschappen is bepalend voor het succes in de functie? Deze combinatie vormt het zogenoemde competentieprofiel. Door het opstellen van zo’n competentieprofiel is het duidelijk wat een werknemer moet ‘kennen’, ‘kunnen’ en ‘zijn’ om de functie succesvol uit te voeren.

In veel organisaties bestaan competentieprofielen uit zo’n acht tot tien competen-

ties. Vaak vormen de eerste drie competenties de kerncompetenties. Deze kerncompetenties bepalen mede het DNA van een organisatie en zijn om die reden in alle competentieprofielen opge-

nomen. Het is de bedoeling om met de kerncompetenties vorm en inhoud te geven aan de missie, visie of strategie van een organisatie.

## Funciecluster

De andere competenties van het profiel bestaan uit de competenties die gelden voor een bepaald functiecluster en functiespecifieke competenties. Een voorbeeld van een functiecluster zijn de administratieve functies. Voor iedere functie uit zo’n cluster – of het nu gaat om de salarisadministratie of de patiëntenadministratie – zal hoogstwaarschijnlijk de competentie nauwkeurigheid gelden. Omdat werknemers van de patiëntenadministra-

## Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid omschrijven

De competentie mondelinge uitdrukkingsvaardigheid wordt vaak genoemd. U kunt deze competentie als volgt omschrijven: ‘Is in staat om ideeën en informatie aan anderen over te dragen in een duidelijke taal. Is tactvol en effectief in het reageren op behoeften en gevoelens van anderen en past het woordgebruik desgewenst aan’. Afhankelijk van de functie waarvoor de competentie is vereist, kunt u verschillende niveaus aanbren- gen:

- Niveau 1: informeert anderen, kan de eigen boodschap of vraag duidelijk en helder formuleren.
- Niveau 2: drukt zich mondeling goed uit bij contacten van verschillend niveau, onderbouwt de boodschap

met duidelijke argumenten; verzorgt presentaties voor groepen en gebruikt hiervoor moderne ICT-toepassingen.

- Niveau 3: houdt bij contacten van verschillend niveau rekening met verschillende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikte aanpak. Stemt bij voorbereiding gesprekken/presentaties af op de doelgroep. Zoekt een passende vorm van communiceren bij de situatie.
- Niveau 4: voert complexe gesprekken met personen op strategisch niveau over gevoelige onderwerpen met tegenstellingen in belangen, past terminologie aan het niveau van de ander aan.

tie contact hebben met bezoekers is mondelinge uitdrukingsvaardigheid een voorbeeld van een functiespecifieke competentie. In het kader op de linkerpagina ziet u hoe u de competentie mondelinge uitdrukingsvaardigheid kunt uitwerken.

### Personeelsplanning

Competentieprofielen kunt u gebruiken voor werving en selectie, functioneren en beoordelen en opleiding en ontwikkeling. Zo achterhaalt u in een selectiegesprek of een sollicitant over die competenties beschikt die nodig zijn om de functie goed te vervullen. Neemt u een nieuwe werknemer aan, dan beoordeelt u na verloop van tijd – op basis van het functioneren in de afgelopen beoordelingsperiode – de mate van aanwezigheid van bepaalde competenties. Indien nodig maakt u afspraken om de competenties te ontwikkelen.

Competentieprofielen zijn ook nuttig bij (strategische) personeelsplanning. Hier gaat het erom inzicht te krijgen in de toekomstige personeelsbehoefte. Als u verwacht dat er verschillen ontstaan tussen de beschikbaarheid aan personeel en de personeelsbehoefte, moet u actie ondernemen. Acties als werving en selectie,

## “Competentieprofielen zijn ook nuttig bij personeelsplanning”

opleiden en het uitbesteden van werk moeten er onder meer toe leiden dat de organisatie ook in de toekomst beschikt over voldoende competente werknemers.

### STARR

Competentiemanagement bewijst vooral zijn waarde doordat u werknemers gericht kunt ontwikkelen. Op die wijze kunnen werknemers de prestaties leveren die van hen gewenst zijn. De ontwikkeldoelen voor werknemers kunnen betrekking hebben op kennis, vaardigheden

en persoonseigenschappen. Wilt u aan de slag met het ontwikkelen van competenties, dan kunt u de STARR-methodiek toepassen (Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie). Stel, u voert een gesprek met een werknemer die bepaalde geplande reparaties niet op tijd kan afronden. Door het toepassen van de STARR-methodiek kunt u dan komen tot bepaalde ontwikkelafspraken. Een gesprek tussen u en de werknemer ziet er dan zo uit:

#### Situatievragen

‘Het komt vaak voor dat reparaties niet binnen de afgesproken termijn worden afgerond. Zo is de deadline van je klus bij die raffinaderij met drie dagen overschreden. Kun je mij meer over de achtergronden van dit karwei vertellen? Welke mensen waren aanwezig? Was er een fysieke of psychisch belastende situatie?’

#### Taakvragen

‘Je bent voorman en deed de klus met drie anderen. Kun je mij vertellen wat jouw rol was en die van je collega’s? Welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden had je? Wat was jouw opdracht?’

#### Actievragen

‘Neem mij eens mee naar de eerste werkdag van deze klus; hoe begin jij zo’n klus? Wat krijgt bij jouw prioriteit? Hoe stuur jij je werknemers aan? Hoe communiceer jij ter plekke met de opdrachtgever? Welke activiteiten heb je uitgevoerd en waarom in deze volgorde?’

#### Resultaat- en reflectievragen

‘Het resultaat is dat de deadline met drie dagen is overschreden. Als wij hier zo over praten, waar denk jij dan dat het fout is gegaan? Wat kan en moet de volgende keer beter? Welke competenties moeten nog verder ontwikkeld te worden?’

### Beoordelen

Heeft u een gesprek gevoerd aan de hand van de STARR-methodiek, dan heeft u een goed beeld van het probleem en de wijze waarop u dat kunt aanpakken. U kunt dan afspraken maken over het ontwikkelen van competenties zodat een

## Competentiewoordenboek

Door een competentiewoordenboek te gebruiken, kunt u competenties omschrijven. In een competentiewoordenboek staan omschrijvingen op gedragsniveau en daarmee kunt u het pad van algemeenheden verlaten. In plaats van de omschrijving ‘wij willen in 2016 de meest klantvriendelijke gemeente uit de regio worden en blijven’ kunt u gericht de competentie ‘klantgericht’ omschrijven: ‘de werknemer is in staat de wensen en belangen van klanten of gebruikers te onderzoeken. De werknemer is oplossings- en servicegericht, gastvrij en houdt hierbij rekening met de behoeften, belangen en gevoelens (woede en blijdschap) van de klant met inachtneming van het algemeen belang’. U kunt de omschrijving nog concreter maken door een aantal kernwoorden te formuleren, zoals ‘inlevingsvermogen’ en ‘hulpvaardig’.

werknemer zijn functie beter kan vervullen. Op [rendement.nl/hrtools](http://rendement.nl/hrtools) vindt u het traject ‘Leren en opleiden van werknemers’ met meer informatie over het ont-

## “U maakt gerichte afspraken aan de hand van de STARR-methode”

wikkelen van werknemers. Het ontwikkelen van competenties vraagt om een andere vorm van beoordelen, waarbij u kijkt naar de mate van aanwezigheid van de competenties om aansluitend ontwikkelafspraken te maken. De resultaten van zo’n beoordeling gebruikt u om het ontwikkeltraject vorm en inhoud te geven, zodat de werknemer de prestaties levert die u van hem verwacht.

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, e-mail: [info@vandenbergttraining.nl](mailto:info@vandenbergttraining.nl), [www.vandenbergttraining.nl](http://www.vandenbergttraining.nl)