



EEN COMPETENTIEPROFIEL COMBINEERT KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ERVARING

Concentreer u op de competenties!

In steeds meer organisaties ligt het beoordelingsgesprek onder vuur. Eén keer per jaar een eindejaarsevaluatie vindt menig medewerker te weinig. Het accent zou hierdoor te veel liggen op het verleden en wat er fout is gegaan. Door competenties mee te nemen in de beoordeling van uw medewerkers, kunt u de focus van de beoordeling verleggen naar de sterke kanten van uw medewerkers en deze nóg verder ontwikkelen.

Veel medewerkers – zeker die van de Generatie Y (geboren tussen 1981 en 2000) – mopperen over het beoordelingsgesprek. Zij spreken smalend over het ‘veroordeelingsgesprek’: een rituele dans waarin de leidinggevende een toto-achtig formulier invult, zijn eindoordeel kort toelicht en weer overgaat tot de orde van de dag. De jongere generatie arbeidskrachten heeft juist meer behoefte heeft aan een dialoog waarin de persoonlijke- en professionele ontwikkeling centraal staan.

Werkplezier

Door competenties op te nemen in de beoordeling van uw medewerkers, kunt u de manier van presteren concreet in kaart brengen. Het biedt u de mogelijkheid om uw medewerkers heel precies te vertellen wat ze aan vaardigheden nodig hebben om hun functie goed te kunnen vervullen en welke vaardigheden ze zich nog eigen moeten maken of moeten verbeteren. Stapt u over op het zogenoemde Nieuwe Beoordelen, dan kunt u de insteek heel makkelijk verleggen naar het verbeteren

van competenties die uw medewerkers al goed in de vingers hebben. Waarom zou u immers niet van ‘een zeven een acht maken’? Uw medewerkers krijgen dan niet alleen erkenning voor hun sterke punten, ze mogen zich ook richten op zaken waar ze goed in zijn. Dit vergroot het werkplezier en verbetert de prestaties. Dat is niet alleen uitdagend voor uw medewerkers, het komt ook uw organisatie ten goede. Het kost immers bloed, zweet en tranen om van een vijf een zes te maken. Vaak gaat dit ten koste van het werkplezier omdat de focus dan steeds ligt op de zwakke punten. Bovendien is er niet altijd garantie op succes. Om goede pres-

taties te kunnen leveren, moeten uw medewerkers beschikken over de competenties die bepalend zijn voor het succes in een functie. Maar wat zijn nu competentieprofielen en waarvoor en hoe kunt u ze inzetten bij beoordelingsgesprekken?

Combinatie

Een competentieprofiel is de combinatie van kennis, vaardigheden, ervaring en persoons eigenschappen die bepalend is voor het succes in de functie.

De functie is bepalend voor de competenties, niet de medewerker

Het is het antwoord op de vraag: wat moet een medewerker kennen, kunnen en zijn om de functie succesvol te vervullen. Bij het bepalen van de competenties voor een profiel is de functie (niet de medewerker die de functie nu

Klantgerichtheid gevat in concrete competenties

Een klantgerichte medewerker is in staat de wensen en belangen van klanten of gebruikers te onderzoeken. Hij is oplossings- en servicegericht en gastvrij. Hij houdt rekening met de behoeften, belangen en gevoelens (woede en blijdschap) van de klant maar verliest daarbij de be-

langen van de organisatie niet uit het oog. Een klantgerichte medewerker moet over de volgende competenties beschikken:

- inlevingsvermogen;
- flexibiliteit;
- hulpvaardigheid;
- representativiteit.

vervult!) het vertrekpunt. Competentieprofielen stelt u op voor drie niveaus:

- organisatieniveau (kerncompetenties);
- functiecluster of -familieniveau;
- functieniveau.

Gedrag

In de meeste organisaties bestaat een competentieprofiel uit acht tot tien competenties. Meestal vormen de eerste drie competenties, de zogenoemde kerncompetenties. Deze competenties bepalen mede ‘het DNA’ van een organisatie: ze geven vorm en inhoud aan de missie, visie of strategie. Ze zijn daarom in de competentieprofielen van alle functies opgenomen. Denk aan klantgerichtheid. (Kern)competenties helpen u om algemeenheden zoals ‘wij willen in 2016 de meest klantvriendelijke organisatie uit de regio worden en blijven’ te vertalen naar concrete doelstellingen waarmee u uw medewerkers kunt sturen en beoordelen (zie kader). De competenties komen echter niet alleen van pas bij het beoordelen van de medewerkers die u al aangenomen heeft. Bij de selectiegesprekken kunt u nieuwe medewerkers ook selecteren op deze competenties.

Messcherp

De ‘andere’ competenties van het profiel bestaan uit de competenties die gelden voor een functiecluster of -familie (zoals administratieve functies) en de functiespecifieke competenties. Voor iedere functie uit zo’n cluster, of het nu gaat om een medewerker van bijvoorbeeld de salarisadministratie of een medewerker in de verpleging, zal hoogstwaarschijnlijk de competentie nauwkeurigheid belangrijk zijn. Maar ook voor een secretaresse is het belangrijk om nauwkeurig te werken. Deze nauwkeurigheid is echter voor ieder van deze functies op een andere manier van toepassing. Zo is nauwkeurigheid voor een administratief medewerker (correcte spelling en taalgebruik) totaal iets anders dan nauwkeurigheid voor een assistent in de operatiekamer (hygiëne, instrumenten op de juiste volgorde leggen en de watjes tel-



len voordat de wond wordt gehecht). De volgende stap is daarom om messcherp te formuleren hoe de competentie zich uit

Functiespecifieke competenties zijn bepalend voor succes

in gedrag (zie pagina 8). Tot slot bepaalt u de functiespecifieke competenties.

Waardevol

De functiespecifieke competenties zijn bepalend voor een succesvolle uitvoering van juist die functie. Voor een medewerker in de verpleging kan dat bijvoorbeeld mondelinge uitdrukingsvaardigheid zijn. Dat is een competentie die voor een medewerker van de operatiekamer minder van belang is. Het competentieprofiel met uitgeschreven gedrag is een waardevol hulpmiddel bij het beoordelen van het

functioneren van uw medewerkers. Binnen veel organisaties is dit de zogenoemde PVB-gesprekkencyclus die bestaat uit een plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek.

Sluitstuk

Tijdens het planningsgesprek maakt u met uw medewerker afspraken over het gedrag dat uw medewerker de komende periode (nog) meer moet gaan vertonen om beter, goed of nóg beter te kunnen presteren. Tijdens het voortgangsgesprek kunt u toetsen in hoeverre uw medewerker zich aan de gemaakte afspraken houdt en bijsturen waar nodig. Het sluitstuk van de gesprekkencyclus is uw oordeel over de uitvoering van de gemaakte afspraken, de prestaties en de realisatie van de doelstellingen.

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, auteur van Het GROTE gesprekkenboek, tel.: (010) 202 32 25, e-mail: info@vandenbergrtraining.nl, http://vandenbergrtraining.nl