

Vormgeven aan competentie management



VORMGEVEN AAN COMPETENTIE- MANAGEMENT

Loek van den Broek (red.)

Met bijdragen van:

Jacco van den Berg

Elco Cremer

Alco van Dam

Fred Swart

Samensteller(s) en uitgevers zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 90 13 01131 4
NUR 807
D/2004/5640/002

© 2004, Kluwer, Alphen aan den Rijn

Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van deze uitgave, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 Auteurswet 1912 en in het K.b. van 20 juni 1974 (Stb. 351, 1974) ex artikel 16b Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden. Correspondentie inzake overname en/of reproductie te richten aan: Kluwer, Postbus 4, 2400 MA, Alphen aan den Rijn.

Inhoud

INLEIDING	7
1. DE FEITEN OP EEN RIJ	9
1.1 De historie in het kort	9
1.2 De Nederlandse situatie	9
2. WAT ZIJN COMPETENTIES EN WAAROM WILLEN ORGANISATIES COMPETENTIEMANAGEMENT?	17
2.1 Definities	17
2.2 Het waarom van competentie management	17
3. VORMEN COMPETENTIES HET CEMENT VAN HR-BELEID?	21
3.1 Welke instrumenten vormen de kern van het P-vak?	21
3.2 Wat is de onderlinge samenhang tussen de instrumenten?	22
3.3 Hoeveel tijd vraagt het?	24
3.4 Samenvatting	24
4. COMPETENTIEVOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK	25
4.1 Soorten competenties	25
4.2 Competenties op definitieniveau	27
4.3 Horizontale competenties	31
4.4 Verticale competenties	43
4.5 Veelgebruikte competenties per functiegroep	52
5. METEN VAN COMPETENTIES: KAN DAT OBJECTIEF?	55
6. TOEPASSING BIJ DE DIVERSE P-INSTRUMENTEN	59
6.1 Organisatiebeleid en competenties	59
6.2 Beoordelen en competenties	60
6.3 Ontwikkeling en opleiding van medewerkers en competenties	64
6.4 Competenties en POP-gesprekken	67
6.4.1 Binden en boeien met POP's	68
6.4.2 Hoe kunnen medewerkers en leidinggevenden zich op het POP-gesprek voorbereiden?	68
6.4.3 Hoe voert u een POP-gesprek?	69
6.4.4 Welke vragen staan in een voorbereidingsformulier voor een POP-gesprek?	71
6.4.5 Welke vragen staan in een POP-formulier?	72
6.5 Coachen op competenties	72
6.6 Werving en selectie en competenties	75
6.7 Functiebeschrijving en -waardering en competenties	81
6.8 Overige P-instrumenten en competenties	83
7. DE INVOERING: EEN HOOFDSTUK APART	85
7.1 Keuzes bij de start	85
7.2 Stappenplan invoeren competentie management	85

8. COMPETENTIES EN COMPUTERS	91
8.1 Wat valt er eigenlijk te automatiseren?	91
8.2 Conclusies	96
9. DRAAIEND HOUDEN VAN HET SYSTEEM	97
10. VALKUILEN IN DE PRAKTIJK	99
LITERATUUR	100
INFORMATIE OVER DE AUTEURS	101
TREFWOORDENREGISTER	103

Inleiding

Een van de weinige formules die het HRM-vak en ook de psychologie rijk is, luidt $E = K \times A$. Zo simpel als de formule is, zo simpel is ook de betekenis. Het credo achter de formule luidt: zorg voor kwaliteit (K) van het instrument dat je gebruikt en zorg voor acceptatie (A) door de gebruikers. Als beide optimaal zijn, is je effect (E) het grootst.

Met competentie management is het niet anders. Het instrument, de competenties moeten degelijk zijn uitgewerkt. Een eenvoudige definitie van een begrip is beter dan een 'woord' alleen, maar altijd nog minder dan per niveau van functioneren uitgewerkt gedrag. Goede competenties beschrijven langs meerdere invalshoeken gedrag van de functiehouder, zodat deze weet hoe en in welke richting hij of zij zijn gedrag kan verbeteren. Dit boek bevat tientallen volledig uitgewerkte voorbeelden, waaronder die van Spencer & Spencer die research deden naar de meest gebruikte competenties op deze wereldbol. Daarmee beschikt de gebruiker over kwalitatief uitstekend uitgewerkt materiaal.

In dit boek staat ook veel over de wijze van invoering van competentie management in een organisatie. Een gedetailleerd stappenplan leidt de lezer/gebruiker langs de belangrijkste obstakels, waardoor de kans op een succesvolle implementatie toeneemt. Het stappenplan is een beproefd verandermodel dat ook in vele andere situaties bruikbaar is, maar dat nu is omgebouwd naar een invoeringstraject voor competentie management. Daarmee vormen de 'K' en de 'A' de basis van dit boek.

Bijzonder is ten slotte dat aan dit boek een uitgebreid onderzoek ten grondslag ligt dat in maart 2003 onder 12.500 lezers van het vakblad PW is verspreid. Ruim 700 respondenten maken dat de conclusies voor Nederland als redelijk representatief mogen worden beschouwd. Het boek opent met de conclusies van dit onderzoek en geeft meteen aan hoe belangrijk een zorgvuldig invoeringstraject is.

Dank gaat uit naar de sponsors van het onderzoek, te weten de Universiteit van Tilburg (departement Personeelwetenschappen), het Studiecentrum voor Bedrijf & Overheid, het vakblad PW en Van den Broek & partners als initiatiefnemer. Frederieke Venderbosch die op het onderwerp afstudeerde, verdient een speciale vermelding. Enerzijds vanwege het enthousiasme in het door haar uitgevoerde onderzoek, anderzijds omdat mede daardoor een 'drive' bij mij ontstond om dit boek te schrijven. Zonder haar bijdragen was dit boek nooit tot stand gekomen. Dank aan de medeauteurs (Eelco Cremer, Fred Swart, Jacco van den Berg en Alco van Dam) die mij hebben voorzien van kritische noten en belangrijke hoofdstukken hebben geschreven.

We wensen alle gebruikers een succesvolle invoering. Wij stellen ons graag open voor uw commentaar, dat wij in eventuele volgende drukken zullen verwerken.

Ons e-mailadres is: loek.vandenbroek@vandenbroek-partners.nl.

Uiteraard kunt u uw reactie ook richten aan ons kantooradres:

Van den Broek & partners

Baronielaan 95

4818 PC BREDA

Telefoon (076) 520 21 11

Fax (076) 520 21 66

Breda, januari 2004

Namens alle auteurs,

Loek van den Broek

De feiten op een rij

1.1

DE HISTORIE IN HET KORT

Internationaal is competentie-management een al langer bestaand fenomeen. Het is afkomstig uit de psychologie. Vooral de Amerikaan David McClelland heeft zich met de ontwikkeling van meetinstrumenten beziggehouden, waarmee men de persoonlijkheid van kandidaten met name in selectiesituaties goed in beeld kon krijgen. Zijn boek uit 1973, *Testing for competence rather than intelligence*, is het keerpunt geweest in het denken over psychologisch testen.

Studies waarin men onderzocht wat gemeenschappelijke kenmerken waren van personen, maar ook van organisaties of afdelingen die succesvol waren, volgden elkaar in hoog tempo op. Men gebruikte de resultaten in zowel selectiesituaties als in situaties om het potentieel van medewerkers in kaart te brengen. Kracht van zijn werk is vooral dat hij onderzocht welke specifieke competenties kenmerkend waren voor het succes in bepaalde functies. Later in dit boek komen we uitgebreid op deze resultaten terug.

Eind jaren tachtig en begin jaren negentig van de twintigste eeuw breekt competentie-management vooral in de Verenigde Staten sterk door. Grondleggers zijn, naast McClelland, Boyatzis (die het eerste standaardwerk in 1982 schreef), Pralahad & Hamel (1990) en Spencer & Spencer.

Met name Spencer & Spencer, die veel hebben samengewerkt met McClelland, hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de meest gebruikte competenties op deze werldbol en op grond daarvan een woordenboek samengesteld van twintig uiteenlopende competenties. In de praktijk blijken die twintig een zeer groot terrein te bestrijken, zodat men voor veel functies de relevante competenties uit hun boek kan halen. Wat uiteraard ontbreekt zijn organisatie-, afdelings- en functiespecifieke competenties. De studies van Spencer & Spencer gaan nog steeds door en spelen zich op dit moment voornamelijk op en rond het web af. Hun boek *Competence at work* uit 1993 is het best gedocumenteerde boek dat er op dit moment op de wereld te koop is.

Het denken rond competentie-management is sterk beïnvloed door het wereldberoemd geworden '7S-model' van McKinsey uit de jaren tachtig. De 'Shared values' rond Structure, Systems, Style, Staff, Strategy and Skills gaven aan hoe belangrijk het is dat de zes 's-en' gedragen worden door gemeenschappelijke waarden. Het kiezen van kerncompetenties heeft daar alles mee te maken. In dit boek zal dit steeds duidelijker worden, zeker in het hoofdstuk over de invoeringsstrategie.

1.2

DE NEDERLANDSE SITUATIE

Hoe vreemd sommigen het ook in de oren zal klinken, competentie-management is pas echt deze eeuw in Nederland doorgebroken. Natuurlijk zijn er Nederlandse organisaties die er in de jaren negentig van de twintigste eeuw al mee waren begonnen. Maar relatief zijn er dat erg weinig. Als we ervan uitgaan dat een nieuwe ontwikkeling de 'hypestatus' voorbij is als het fenomeen langer dan vijf jaar in een vakgebied meeloopt, zijn we daar met competentie-management in Nederland nog niet eens aan toe.

Om echt te onderzoeken hoe het in Nederland met competentie management is gesteld, hebben het vakblad *PW*, de Universiteit van Tilburg, Van den Broek & partners in Breda en het Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid (hierna te noemen: *PW*-onderzoek) begin 2003 het initiatief tot onderzoek genomen.

In maart 2003 is onder de 12 500 lezers van *PW* een enquête gehouden om te achterhalen hoe groot de impact van competentie management in Nederlandse organisaties is. Meer dan 700 lezers vulden de vragenlijst in die uit twintig vragen bestond en die als bijlage bij het blad was gevoegd. Voor een blad met een oplage van 12 500 is dat een grote respons. Kennelijk een onderwerp dat erg leeft in P&O-land.

Onderzocht zijn het doel en/of de doelen die men met competentie nastreeft, wanneer men ermee gestart is/van plan is ermee te starten, de wijze van invoering, wie verantwoordelijk is geweest voor de invoering, hoeveel competenties men gebruikt, bij welke P-instrumenten men competentie management gebruikt, de mate van tevredenheid en of men ermee verder wil werken. Al die gegevens konden worden gerelateerd aan het type organisatie en aan de organisatieomvang. Hierna volgen in staccato schrijfstijl de belangrijkste resultaten.

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING IS GROOTVERBRUIKER, DE GEZONDHEIDSZORG KLEINVERBRUIKER

Als we het aantal respondenten dat met competentie management werkt, verdelen naar de soort organisatie, ontstaat het volgende beeld:

Aard organisatie	Aantal respondenten	In procenten	Percentage dat werkt met competentie management
Industrie	84	12	41
Bank/verzekering	33	5	67
Overige dienstverlening	193	27	42
Detailhandel	13	2	62
Overheid/provincies/gemeenten	142	20	34
Gezondheidszorg	78	11	12
Onderwijs	56	8	29
Overig	118	17	31
Totaal	717	100	36

TABEL 1.2.1

De meeste vragenlijsten werden ingevuld bij de overheid, provincies, gemeenten en bij de (overige) zakelijke dienstverlening. Het aantal respondenten bij banken en verzekeringen en in de detailhandel is te gering om er zwaarwichtige conclusies aan te verbinden. In de (overige) zakelijke dienstverlening werkt 42% van de respondenten met competentie management. De industrie haalt 41%. Overheid, provincies en gemeenten scoren in de buurt van het gemiddelde (34%). De gezondheidszorg scoort het laagst (12%).

Grotere organisaties werken meer met competentie management dan kleinere. Van alle respondenten werkt 42% in organisaties met meer dan 1 000 werknemers.

In organisaties met meer dan 1 000 werknemers (N = 293) werkt 45% met competentie management.

Bij bedrijven tussen 100 en 1 000 werknemers ligt dit percentage op 31%.

Bij die met minder dan 100 werknemers daalt het percentage tot rond de 21%.

Competentiemanagement is vooral van deze eeuw. In de volgende tabel is het aantal organisaties dat met competentie management gerelateerd aan het jaar waarin men ermee begonnen is (N = 252).

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
2	5	4	18	26	36	66	67	28
1%	2%	2%	7%	10%	14%	26%	26%	12%

TABEL 1.2.2

De conclusie is overduidelijk: competentie management krijgt pas deze eeuw voeten aan de grond. Van degenen die ermee zijn gestart, deed 36% dat in de vorige eeuw tussen 1995 en 2000 en 64% daarna.

Uit verdere analyse blijkt dat men in de industrie en de bank- en verzekeringssector als eerste is begonnen met competentie management. De overige dienstverlening en de overheid, provincies en gemeenten hebben zich het laatst aangesloten.

Opvallend is ook dat grote organisaties eerder zijn gestart met competentie management dan kleinere organisaties.

Uit andere analyses van getallen blijkt bovendien dat 23% van alle respondenten zegt nog dit jaar (2003) met competentie management te willen starten en 42% wel plannen heeft maar nog niet weet wanneer. Overheid, provincie en gemeenten zijn met die plannen op dit moment het verst. Vooral de gezondheidszorg blijkt vaak ongedaanteerde plannen te hebben.

HET WAAROM ACHTER COMPETENTIEMANAGEMENT

De volgende tabel geeft inzicht in de doeleinden die organisaties hadden bij het invoeren van competentie management (in volgorde van de meest tot de minst genoemde).

Doel	Aantal respondenten	In procenten
Ontwikkelen van medewerkers	223	87
Vertaling organisatievisie naar individueel gedrag	176	69
Vergroten individuele resultaten	140	55
Verbeteren bedrijfsresultaten	113	44
Ontwikkelen van een consistent HRM-beleid	86	34
Verbetering afstemming personeelsinstrumenten	81	32
Verhogen meetbaarheid HRM	34	13
Verbeteren personeelsplanning	31	12
Transparanter loopbaanbeleid	21	8

TABEL 1.2.3

Toppers zijn het ontwikkelen van medewerkers en het vertalen van de organisatie strategie naar individueel gedrag. Kerncompetenties die voor de gehele organisatie gelden, dragen uiteraard hier sterk aan bij. Te behalen resultaten blijken een dominante positie in te nemen want ook op de derde en vierde plaats komt het woord resultaatgerichtheid voor.

In het onderwijs heeft competentie management het minst bijgedragen aan het realiseren van de vooraf gestelde doeleinden. Alle andere sectoren ontlopen de getallen elkaar niet echt veel.

PROEFTUINTJES OF ORGANISATIEBREED?

Hoe voeren organisaties competentie-management in?

	In aantallen	In procenten
Organisatiebreed	181	72
Op één of meer afdelingen	28	11
Alleen voor het management	21	8
Anders	22	9

TABEL 1.2.4

Bijna driekwart van alle organisaties blijkt competentie-management organisatiebreed in te voeren. Eigenlijk ook heel logisch, zeker als er met organisatiebrede kerncompetenties wordt gewerkt. Toch blijken er in de overheids- en gemeentelijke sferen en vooral in het onderwijs veel organisaties te zijn die voorzichtig starten met proeftuintjes. Juist in die organisaties blijken de invoeringsprocessen (wellicht mede daardoor) het langst te duren.

De bank- en verzekeringssector is de sector waar men meestal organisatiebreed is gestart.

WIE IS VERANTWOORDELIJK IN DE ORGANISATIE?

In 65% van de gevallen neemt de directie of het managementteam het voortouw. In 57% van de gevallen is dat de afdeling P&O. Aparte competentie-managers (niet afkomstig uit P&O of management) komen in 3% van de gevallen voor.

HOEVEEL VERSCHILLENDE COMPETENTIES GEBRUIKT MEN?

Laten we beginnen te vermelden dat de competentiesets die men kan kopen, wat de omvang betreft, voorzover wij weten, variëren tussen de 19 en de 76. Meestal zijn ze ontwikkeld door organisatieadviesbureaus die ze op de markt te koop aanbieden. Enkele cijfers die dit duidelijk maken staan in de volgende tabel.

Leverancier/eigenaar	Land	Aantal
Spencer & Spencer	Verenigde Staten	21
Hay	Verenigde Staten	23
SHL	Groot-Brittannië	32
Quintessence	België	36
GITP	Nederland	39
Van den Broek & partners	Nederland	55
Lominger	Duitsland	67
DDI	België	71

TABEL 1.2.5

In het PW-onderzoek blijkt 40% minder dan twintig competenties in de hele organisatie te gebruiken, 20% zit tussen de 21 en 30, 20% tussen de 31 en 40 en 20% werkt met meer dan 40 competenties.

Dat staat volledig los van het aantal competenties dat men per functie gebruikt. Doorgaans ligt dat aantal tussen de 6 en de 10, met een gemiddelde tussen de 7 en de 8.

Overheid, provincies en gemeenten zijn grootverbruikers en geven aan zowel per functie als in de hele organisatie de meeste competenties te gebruiken. De 'overige dienstverlening' en de industrie gebruiken veel minder competenties.

KOPEN OF ZELF ONTWIKKELEN?

Van de ondervraagde organisaties heeft 37% de competenties zelf ontwikkeld, 13% heeft ze gekocht en 48% heeft ze gekocht en daarna bewerkt.

Het onderwijs is de grootste 'doe-het-zelver'. De gezondheidszorg werkt het meest met gekochte competenties.

Overheid, provincies, gemeenten en de bank- en verzekeringssector kopen het meest om ze daarna in eigen richting te bewerken.

Als we kijken naar de organisatieomvang, zijn vooral kleinere organisaties de 'doe-het-zelvers'.

MET OF ZONDER COMPETENTIESOFTWARE?

Verrassend is dat 85% van de ondervraagde organisaties aangaf geen software te gebruiken, terwijl softwarepakketten in ruime mate voorhanden zijn als het gaat om het gebruik bij beoordelen en werving en selectie. In de sector industrie werkt 30% met software en dat is het hoogste percentage in het gehele onderzoek.

BIJ WELKE P-INSTRUMENTEN WORDT COMPETENTIEMANAGEMENT VOORAL GEBRUIKT?

De volgende tabel geeft weer bij welke P-instrumenten competentie-management vooral wordt gebruikt. Tegelijkertijd is op een vijfpuntsschaal aangegeven hoe tevreden men over het gebruik is.

P&O-instrument	In procenten	Tevredenheid
Beoordelen/functioneren	89	4,0 !!!
POP/loopbaanontwikkeling	86	4,0 !!!
Werving en selectie	77	4,0 !!!
Opleiding/ontwikkeling	66	3,7 !!
Functiebeschrijving/-waardering	47	3,7 !
Formulering P&O-beleid	36	3,6
Beloning	37	3,5
Personeelsplanning	19	3,5
Personeelsinformatiesysteem	12	3,0

TABEL 1.2.6

Vier te verwachten toppers die er met kop en schouders bovenuit steken, zijn beoordelen en functioneringsgesprekken, persoonlijke-ontwikkelingsplan (POP) en loopbaanontwikkeling, werving en selectie en opleiding en ontwikkeling. Ze worden populair wel eens de SBO-instrumenten genoemd (Selecteren, Beoordelen, Opleiden en Ontwikkelen). Alle andere instrumenten scoren onder de 50%. Bij functiebeschrijving en -waardering gaat het over het algemeen om het registreren van de voor die functie relevante competenties in de functiebeschrijving. Als waardering-instrument om de salarisschaal te bepalen, wordt competentie-management nauwelijks gebruikt.

COMPETENTIEMANAGEMENT: EEN OVERWAAIENDE STORM OF HET CEMENT VAN EEN GEDEGEN HRM-BELEID?

Van alle organisaties die gestart zijn met competentie-management, wil 97% er ook mee doorgaan, 9% wil dat doen in een gewijzigde vorm, 3% wil of gaat ermee stoppen.

De eindwaardering in schoolcijfers voor competentie-management liegt er dan ook niet om, zoals blijkt uit de volgende tabel.

Schoolcijfer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frequentie	0%	0%	1%	1%	4%	11%	47%	33%	3%	0%

TABEL 1.2.7

Zevens en achten zorgen voor 80% van de scores en dat is een zeer grote tevredenheid. Dat voorspelt dat competentie-management een blijvertje wordt, die zijn plaats in de eenentwintigste eeuw binnen het HRM-beleid lijkt te hebben veroverd. Aangezien hypes meestal maximaal vijf jaar duren, zal onderzoek eind 2004-begin 2005 duidelijkheid moeten bieden of competentie-management deze status definitief bereikt. Vooralsnog is het gesternte voor competentie-management zeer positief.

Een nuancering van de tevredenheid per P-instrument leert dat ook nu weer bij de SBO-instrumenten de hoogste scores vallen. Logisch: men is het meest tevreden over de zaken die men ook het meest gebruikt. De gezondheidszorg blijkt relatief het minst tevreden.

Degenen die competenties hebben gekocht (in tegenstelling tot zelf ontwikkeld) zijn meer tevreden.

DE PERCEPTIEVERSCHILLEN VAN DE GEBRUIKERS

Het tweede deel van het onderzoek bestond uit 36 interviews met gebruikers. De basishypothese bij dit onderzoek was dat P&O-ers, managers en niet-leidinggevende gebruikers nogal afwijkend zouden denken over competentie-management. Nog concreter:

- Is competentie-management eigenlijk niet het speeltje van P&O'ers?
- Worden managers op sleeptouw genomen door die enthousiaste P&O'ers, maar geloven ze er eigenlijk in hun hart niet echt in?
- En denken medewerkers niet dat het de zoveelste golf is die weer over hen heen komt?

Uit de vele gesprekken die wij, lang voor het onderzoek, met allerlei mensen in organisaties hebben gevoerd, blijkt competentie-management minder snel een breed draagvlak te hebben dan menig P&O'er wenst. In de praktijk vinden mensen het vaak te ingewikkeld en best moeilijk om ermee te werken en daarmee te veel tijd kosten om er effectief mee aan de slag te gaan. Vaak blijkt ook dat de organisatiestrategie en visie 'op de vloer' niet duidelijk zijn. Als competenties daarop moeten aansluiten, worden problemen bij het gebruik in de praktijk alleen maar groter.

Als men dan ook nog verstrikt raakt in allerlei definities van begrippen die soms zo wetenschappelijk in elkaar zijn gestoken, dat men door de bomen het bos niet meer ziet, kunt u zich een voorstelling maken van de radeloosheid van de gebruikers.

Onze basishypothese bij de interviews was dan ook:

Neemt het enthousiasme niet af naarmate je dichterbij de 'werkvloer' komt?

Om de perceptieverschillen te onderzoeken, zijn in zes organisaties die aangaven met competentie-management te werken, zes interviews gehouden. Telkens drie met uitvoerende medewerkers, twee met leidinggevenden en één met een P&O'er in die organisatie.

Daarbij zijn onder meer de volgende vijf onderwerpen aan de orde geweest:

- Het houden van informatiebijeenkomsten bij de introductie van competentie-management.
- De betrokkenheid bij de invoering.
- De bijdrage aan de eigen ontwikkeling door het gebruik van competentie-management.

- Het verbeteren van de werkresultaten.
- De tevredenheid over het fenomeen.

HET HOUDEN VAN INFORMATIEBIJEENKOMSTEN BIJ DE INTRODUCTIE VAN COMPETENTIEMANAGEMENT

Bij vier van de zes organisaties zijn informatiebijeenkomsten georganiseerd. De tevredenheid is wisselend waarbij management en P&O beter geïnformeerd zijn dan medewerkers. Zelden wordt de informatie herhaald voor nieuwe medewerkers, waarmee de nieuwelingen wel erg afhankelijk zijn van het enthousiasme van hun leidinggevend.

DE BETROKKENHEID BIJ DE INVOERING

Van de P&O'ers was 50% betrokken bij de invoering. Bijna alle leidinggevenden gaven aan betrokken te zijn geweest bij de invoering, hoewel de intensiteit uiteraard varieerde. Medewerkers zijn nauwelijks betrokken geweest bij de invoering, maar gaven ook aan daaraan geen behoefte te hebben.

DE BIJDRAGE AAN DE EIGEN ONTWIKKELING DOOR HET GEBRUIK VAN COMPETENTIEMANAGEMENT

Nagenoeg iedereen, zowel P&O'ers, leidinggevenden als medewerkers, gaven aan dat competenties hebben bijgedragen aan de eigen ontwikkeling. Men is zich meer bewust van sterke en te verbeteren punten, waardoor er ook meer gewerkt is aan verbeterpunten. Sommigen gaven aan meer zicht te hebben op ontwikkelingsmogelijkheden naar andere functies.

HET VERBETEREN VAN DE WERKRESULTATEN

Veel geïnterviewden gaven aan dat hun resultaten verbeterd zijn door het gebruik van competentie management. Anderen vinden alles maar moeilijk meetbaar of doen er in hun werk weinig mee.

DE TEVREDENHEID OVER COMPETENTIES

Vier van de zes P&O'ers vinden het gebruik van competenties een succes. Competenties vormen het cement tussen de diverse P-instrumenten en geven richting. Twee P&O'ers gaven aan er ontevreden over te zijn. Het ontbreekt aan objectiviteit en mensen gebruiken competenties op een oneigenlijke manier.

Leidinggevenden twijfelen. De helft weet eigenlijk niet of ze het een succes moeten noemen. De overigen vinden dat er meer uit gehaald kan worden. Een neutraal gevoel is misschien wel de beste omschrijving.

Ook medewerkers twijfelen aan het succes. Men is zeker niet (onverdeeld) enthousiast en een enkeling zelfs negatief tot zeer negatief. Men is vaak slecht op de hoogte van de mogelijkheden. Positieve en negatieve argumenten en reacties wisselen elkaar af.

De hiervoor vermelde conclusies bevestigen in grote mate ons vermoeden.

In vijf van de zes onderzochte organisaties blijkt competentie management door uitvoerende medewerkers (wat overdreven uitgedrukt) te worden ervaren als de zoveelste overwaaiende storm. Sommige medewerkers weten zelfs niet eens aan te geven waar competentie management eigenlijk over gaat en menen zich vaag iets te herinneren over iets dat ze op papier ooit eens hebben gezien. Anderen beantwoorden vragen op een wijze waaruit geconcludeerd mag worden dat men er niets van begrepen heeft of er niets mee te maken wil hebben. Alleen P&O'ers blijken in meerderheid positief. Managers nemen daarbij een tussenpositie in.



Wat zijn competenties en waarom willen organisaties competentie-management?

2.1

DEFINITIES

Eigenlijk is het woord competentie een verwarrend woord. Heel veel mensen verstaan er onder dat iemand 'bekwaam' is om een bepaalde taak uit te oefenen. Er zijn er ook die onder competent een goede beoordeling verstaan.

Volgens Guiver-Freeman zijn er drie definities in omloop:

1. *Competenties zijn uniek onderscheidende kenmerken van een organisatie. Ze geven de organisatie een blijvend competitief voordeel op de concurrentie (organisatiebenadering).*
2. *Competenties zijn de eisen waaraan iemand moet voldoen om een bepaalde functie goed te kunnen vervullen (functiebenadering).*
3. *Competenties zijn iemands individuele persoonskenmerken die ten grondslag liggen aan zijn succes (benadering vanuit het individu).*

In dit boek gebruiken we ze alledrie. Als we het over kerncompetenties hebben, richten we ons vooral op definitie 1. Als we het over functiecompetenties hebben, richten we ons meer op definitie 2. Als we het ten slotte hebben over het verder ontwikkelen van competenties, doelen we met name op definitie 3.

In de HRM-praktijk worden ze alledrie door elkaar gebruikt en meestal – hoewel niet vaak als zodanig uitgesproken – op dezelfde manier als we ze hier hebben genoemd. De term Human Resource Management komt eigenlijk voort uit het denken over 'het beter benutten van menselijke bronnen' (= HRM). Een afdeling P&O die eigenlijk nog niet veel verder is dan het registreren van personele gegevens en werkt met behulp van een enkel systeem op het gebied van functiewaarderen en beoordelen, zal dan ook met competentie-management weinig kunnen. Er moet een basishouding zijn om de kwaliteiten van zittende mensen te benutten. En dat heet niet voor niets 'Human Resource Management'.

2.2

HET WAAROM VAN COMPETENTIEMANAGEMENT

Als een organisatie competentie-management wil invoeren is er eerst een antwoord nodig op de vraag wat zij ermee wil bereiken. We beginnen met een opsomming van veelgenoemde redenen, waarvan er ook een aantal in het onderzoek wordt genoemd.

- Competentiemanagement is een uitstekend hulpmiddel om de organisatiestrategie te vertalen naar gewenst individueel gedrag. Ambities van organisaties en ambities van medewerkers kunnen daarmee op een uitstekende manier aan elkaar gekoppeld worden.

- Competenties zijn een goed hulpmiddel bij het doorvoeren van veranderingen. Daardoor is het mogelijk medewerkers duidelijk te maken wat voor specifieke competenties er van hen worden verwacht. Dat geeft richtingsgevoel.
- Competentiemanagement is het cement van een consistent HRM-beleid. Selecteren, ontwikkelen, opleiden en beoordelen kunnen door middel van competenties op elkaar worden afgestemd.
- Competenties zorgen voor het vergroten van de resultaatgerichtheid van de medewerkers. Men weet immers wat er verwacht wordt en dat helpt bij het richten van inspanningen. Bovendien kan men er dan medewerkers op beoordelen.
- Competentiemanagement is een uitstekend hulpmiddel bij het verbeteren van de personeelsplanning. Het brengt sterkten en zwakten van de organisatie aan het licht.
- Bij het ontwikkelen en opleiden van medewerkers zijn competenties een prima hulpmiddel. Als u weet welke competenties nodig zijn voor een succesvol functioneren en u die beoordeelt bij individuele medewerkers, weet u waaraan gewerkt moet worden.
- Competenties zijn uitstekend te gebruiken bij het selecteren van nieuwe medewerkers. Het is goed mogelijk om uit te zoeken welke competenties het succes in functies bepalen om vervolgens via (START)vraagtechnieken te bepalen in hoeverre personen over die competenties beschikken
- Competenties geven richting aan integraal management en dragen zorg voor een onderlinge consistentie van het te voeren HRM-beleid bij leidinggevenden.
- Competenties zetten ‘neuzen in dezelfde richting’.
- Competenties dragen bij aan de beheersbaarheid van HRM-beleid. HRM-beleid wordt daardoor beter meetbaar. Het is ook makkelijker om daardoor verantwoording af te leggen over behaalde resultaten.

Uit het eerder beschreven onderzoek blijkt dat de S, de B en de O de belangrijkste zijn. De zogenoemde SBO-benadering staat voor *selecteren, beoordelen en ontwikkelen/opleiden*.

In België komt Lou van Beirendonck na onderzoek tot de conclusie dat de volgende redenen voor het invoeren van competentie-management (in volgorde van belangrijkheid) het meest worden genoemd. Zijn wijze van vraagstelling is een andere dan de vraagstelling in ons Nederlandse onderzoek. Maar ook daar blijken de conclusies niet opvallend af te wijken van de Nederlandse conclusies en ook daar blijkt de SBO-benadering ten grondslag te liggen aan veel van de genoemde redenen. Interessant is de gevonden volgorde:

1. Verbeteren van (individuele) prestaties.
2. Ondersteunen van de kernwaarden van de organisatie.
3. Verbeteren van (technische) competenties.
4. Ondersteunen van cultuurveranderingen.
5. Onderbouwen van de afbouw bij reorganisatie.
6. Afstemmen van het HRM- op het organisatiebeleid.
7. Verhogen van het rendement van opleiding en training.
8. Ondersteunen van loopbaanontwikkeling.
9. Structureren van het beloningsbeleid.
10. Beoordelen van de capaciteiten van de organisatie.

Het invoeren van competentie-management in een organisatie is een activiteit die tijd vraagt, zelfs veel tijd. In een apart hoofdstuk staan we daarbij stil. Bij de start is het van belang dat het management zich goed realiseert waarom het competentie-management wil invoeren en waarbij het het wil gebruiken. De voorgaande opsomming is bedoeld om het management daarbij behulpzaam te zijn.

De belangrijkste factoren die daarnaast bepalend zijn voor het succes van competentie-management, zijn:

- **INHOUD**
Er dient een reeks goed geformuleerde competenties voorhanden te zijn, waarin voor iedereen zichtbaar is wat slecht, te verbeteren, goed en excellent gedrag is (horizontale competenties) of op welk niveau men functioneert (verticale competenties).
(Zie hoofdstuk 4 voor uitleg van de begrippen horizontale en verticale competenties.)
- **FASERING/STAPPENPLAN**
Competentiemanagement dient via een logisch stappenplan fasegewijs te worden ingevoerd. Dat kost tijd en het vereist dus geduld. Een zeer planmatige aanpak helpt.
- **BETROKKENHEID/DRAAGVLAK**
Het succesvol invoeren en de betrokkenheid van participanten (managers, medewerkers, P&O en Ondernemingsraad) hangen nauw samen.
- **COMMUNICATIE NAAR ALLE GEBRUIKERS**
Iedereen in de organisatie moet goed geïnformeerd zijn. Het is belangrijk bij aanvang van de invoering een gedegen communicatieplan op te stellen.

Competentiemanagement is het systematisch aanwenden en afstemmen van individuele competenties (gedrag, kennis, vaardigheden en attitudes) van medewerkers op de doeleinden van de organisatie.



Vormen competenties het cement van HR-beleid?

Stelt u zich eens voor dat u bent aangetrokken in een (snelgroeiende) organisatie die nog geen afdeling P&O kent. De directie en de lijn hebben het P&O-werk er meestal 'bijgedaan'. Het wordt echter zoveel, dat men de hulp van een professional inroept. Maar dan, waar begin je mee en is er een verstandige volgorde?

Dit hoofdstuk gaat over welke P-instrumenten de kern van uw HRM-beleid vormen, hoe ze zich onderling verhouden, in welke volgorde het invoeren ervan verstandig is en met name of competenties daarbij een belangrijke rol vervullen.

Nog belangrijker daarbij is de vraag of het raadzaam is van meet af aan met competenties te starten. In de praktijk blijken die nieuwe boordevol enthousiasme zittende P&O'ers liefst alles tegelijk aan te pakken. Alleen hardlopers zijn meestal doodlopers en geldt dat nu ook hier?

3.1

WELKE INSTRUMENTEN VORMEN DE KERN VAN HET P-VAK?

Functiebeschrijving, functiewaardering, belonen, produceren van kengetallen, beoordelings-, functionerings- en POP-gesprekken, een management development programma, arbeidsrechtelijke vraagstukken, organisatiestructurering, stimuleren van werkoverleg, opleiden, ziekteverzuim, arbobeleid, conflicthantering, Ondernemingsraad (OR), een personeelsinformatiesysteem, het ontwikkelen en toepassen van arbeidsvoorwaarden, overleg met vakorganisaties, werving, selectie, introductie, beleidsformulering, personeelsplanning. Zijn dat de activiteiten waar P&O'ers zich mee bezighouden? Wellicht zijn we er enkele vergeten. Wellicht bepaalt het type organisatie dat er meer op het bordje van de P&O'er komt, maar in grote lijnen is deze opsomming volledig.

Als we al deze taken nog eens nalezen, is er een groot aantal dat de directie of de lijn al uitgebreid voor zijn rekening nam. Zodra er meer structuur in moet komen en er ingewikkelder instrumenten moeten worden ontwikkeld, kan de lijn het niet meer oppakken. Ontwikkelen van degelijke instrumenten kost immers veel tijd en de waan van de dag laat dat niet toe. Het gevolg is dat men kort door de bocht een aantal lapmiddelen ontwikkeld heeft, die niet echt blijken te voldoen.

Ervaring leert dat de eerste fulltime P&O'er gemiddeld pas wordt aangesteld als er ongeveer honderd medewerkers in dienst zijn. Het gaat dan niet om fte's, het is een kwestie van koppen tellen. Sommigen beginnen eerder met een parttime professional, anderen moeten wel eerder beginnen met een fulltimer, omdat bijvoorbeeld werving en selectie op zich al een dagtaak is. In Nederland is er op 115 medewerkers gemiddeld één fulltime professioneel geschoolde P&O'er. Als we de administratieve ondersteuning op P&O (inclusief de salarisadministratie) meetellen, ligt die verhouding 1 op 65.

WAT IS DE ONDERLINGE SAMENHANG TUSSEN DE INSTRUMENTEN?

Van alle hiervoor genoemde P&O-instrumenten vormen er negen de kern:

1. Het formuleren van beleid
2. Het personeelsinformatiesysteem
3. Opleiding
4. Beoordeling
5. Functiewaardering
6. Personeelsplanning
7. Werving en selectie
8. Het beloningssysteem
9. Het POP-gesprek

In deze negen zit een belangrijke volgorde. Waar begin je immers mee?

Uiteraard is het van belang te denken vanuit datgene wat de organisatie wil, dus te denken vanuit het *beleid* en daarvoor een visie en een strategie te ontwikkelen. Beleid is een systematische wijze van reageren en/of anticiperen op zich voordoende interne of externe problemen. Zonder beleid is het invoeren van instrumenten hetzelfde als het maken van allerlei onderdelen van een boot, zonder dat je weet dat je een boot gaat maken.

Daarna kan men gaan denken aan personeelsplanning (hoeveel mensen heb ik op welk moment nodig en wat zijn de benodigde kwaliteiten). Als dat bekend is, kan men aan de slag met het maken van functiebeschrijvingen, vervolgens waarderings- en daarna het ontwerp van een beloningssysteem. En pas dan kan men aan de gang met het werven en selecteren van kandidaten. Die vragen immers wat ze kunnen verdienen en wat hun toekomstmogelijkheden zijn. Genoegen nemen met vage kreten is er niet meer bij.

Als u eenmaal weet wat mensen moeten doen en u heeft ze aangetrokken, wordt het belangrijk te weten *hoe* ze het doen. Daarvoor is een beoordelingssysteem nodig. Nog handiger is het als u er meteen een plannings-, voortgangs- en beoordelingscyclus van maakt.

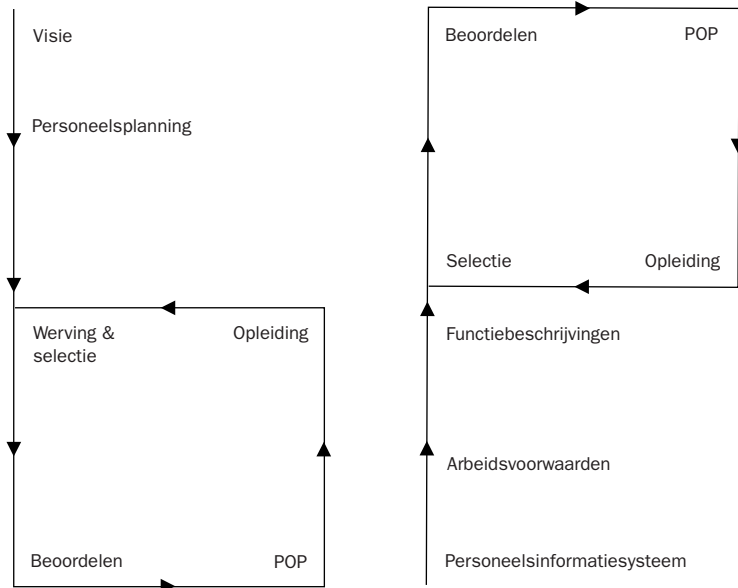
Na verloop van tijd ontstaat routine en willen mensen nieuwe uitdagingen. POP-gesprekken geven inzicht in wensen, potentieelbeoordeling in mogelijkheden. Tekorten bij de beoordeling of potentieelbeoordeling leiden tot opleiding en opleidingsplannen. Daarmee komen we weer terug bij het werven en selecteren van zittende mensen voor nieuwe interne banen/uitdagingen.

Als we vanuit de *beheerskant* naar ons vakgebied kijken, zijn er uiteraard grote overeenkomsten. We doelen op de meer registratieve en instrumentele kant van het vak. Natuurlijk bepaalt het beleid hoe je de beheerskant inricht.

Het eerste wat u dan moet hebben, is zicht op wat voor vlees u in de kuip heeft. Dat legt u vast in een personeelsinformatiesysteem (PIS). Daarna volgt een basisset arbeidsvoorwaarden, zoals salarissen, reiskosten, (buitengewoon) verlof, werktijden, studiekosten, bonusregelingen om maar eens een aantal 'hot items' te noemen.

Vervolgens start u met functiebeschrijving en functiewaardering. Als al die zaken redelijk in kaart zijn gebracht, kunt u met werven en selecteren beginnen. Daarna volgen weer beoordelen, functionerings- en POP-gesprekken en opleiding. Daarmee is de cirkel rond.

Zoals in de volgende figuur schematisch is weergegeven, bestaat er dus een beheers- en een beleidscyclus: de B slaat op beleid, de P op de personeelbeheerscyclus. De pijlen geven de volgorde aan waarin u de instrumenten invoert. Het is duidelijk dat alles tegelijk proberen in te voeren ten eerste iets met Keulen en Aken te maken heeft, maar ten tweede bedoemd is te mislukken, omdat de eerdergenoemde volgtijdelijkheid bepalend is voor het succesvol invoeren van één en daarmee alle P-instrumenten.



FIGUUR 3.2.1

Competenties: Het cement van HRM (1)

Maar nu terug naar de basisvraag: Vormen competenties het cement van een gedegen HRM-beleid? In veel organisaties wordt op dit moment competentie management ingevoerd. Veronderstel dat u aan het begin van het invoeren van een groot deel van de genoemde P-instrumenten staat, waar kunt u dan qua volgorde het beste insteken met competentie management? Om die vraag te beantwoorden, is het relevant te weten wat u met competenties van plan bent. Ze zijn multi-inzetbaar en worden daarom door velen het cement van HRM genoemd.

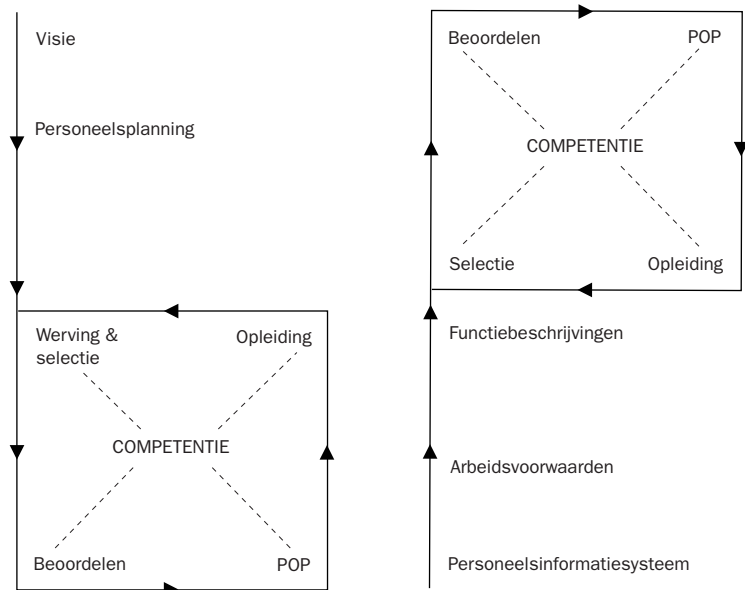
Waarbij zijn ze dan precies bruikbaar? U zou ze kunnen gebruiken bij uw werving- en selectieactiviteiten. Het is immers prettig als u in uw functiebeschrijvingen heeft vastliggen op welke competenties u selecteert naast de vereiste opleiding en ervaring. Diezelfde competenties kunt u gebruiken als u uw medewerkers gaat beoordelen. Naast het houden aan afspraken en het halen van resultaten beoordeelt u in hoeverre iemand aan de vereiste competenties voldoet.

Tijdens functioneringsgesprekken zijn competenties een uitstekend hulpmiddel om te kunnen coachen.

In POP-gesprekken wisselt u de wensen van de medewerker uit met de mogelijkheden van de organisatie. U vraagt daarbij uw leidinggevenden uitspraken te doen over de vereiste opleiding, ervaring en competenties.

De verschillen die u constateert tussen wat uw medewerkers nodig hebben en waarover ze beschikken, bepalen welke opleiding, training, oefening, coaching, literatuur, stages of 'learning on the job' nodig zijn om de volgende stap in de carrière te kunnen maken. Na deze opsomming verbaast u zich niet meer over de uitspraak dat competenties het cement zijn van hedendaags HRM-beleid. Dat betekent dat u ze in de grote 'P' kunt inpassen na het ontwikkelen van uw arbeidsvoorwaarden. U heeft ze immers nodig bij alle instrumenten die u daarna ontwikkelt.

Als u denkt vanuit de beleids-B, liggen de zaken identiek. Ook dan begint u gelijktijdig met het invoeren van competenties als u aan de ontwikkeling van uw eerste instrumenten toe bent. Dat wil zeggen bij werving en selectie en vooral beoordeling. U moet dan echter wel weer terug naar de visie en strategie van de organisatie, omdat u daar uw kerncompetenties (die voor iedere medewerker gelden) uit dient af te leiden. Dat zijn er meestal twee of drie, die u later aanvult met sector- en functiecompetenties. Om die reden herhalen we de B en de P nog een keer, in het hart van de volgende figuur aangevuld met het woord competenties.



FIGUUR 3.2.2

Competenties: Het cement van HRM (2)

3.3

HOEVEEL TIJD VRAAGT HET?

De tijd die nodig is om inhoud te geven aan alle P-instrumenten, is veel meer dan het merendeel van de P&O'ers denkt. Als uw P&O-afdeling goed bezet is (en u kunt met de eerdergenoemde gegevens uitrekenen wat wij hiermee bedoelen), dan nog is elk optimisme misplaatst. Hét grote probleem is niet zozeer het ontwikkelen of eventueel kopen van een goed instrumentarium. Dat besluitvormingsproces hoeft op zich niet lang te duren. Wat tijd kost, is het feit dat in een organisatie van honderd medewerkers ook honderd P&O-deskundigen rondlopen. Iedere medewerker voelt zich een vakman/vrouw op P&O-gebied en wil uiteraard zijn/haar zegje doen. Ook de medezeggenschapswetgeving maakt dat uw Ondernemingsraad op veel punten instemmingsrecht heeft bij het invoeren van P-instrumenten. Dat kost tijd.

Uitgaande van een – met P&O-beleid startende – organisatie die veel P&O-deskundigen heeft aangetrokken om alles zo snel mogelijk op de rails te zetten, zijn er, zo leert onze ervaring, minimaal 24 maanden voor nodig.

3.4

SAMENVATTING

Uit alle activiteiten die P&O-afdelingen doen, zijn negen instrumenten te destilleren die de kern vormen van het P-instrumentarium. Die negen kun je alleen in een vooraf vastliggende volgorde implementeren. Competenties vormen daarbij het cement. Veel tijd kost het krijgen van een draagvlak binnen een organisatie.

Competentievoorbeelden uit de praktijk

4.1

SOORTEN COMPETENTIES

Competenties zijn er in soorten en maten. De diversiteit is enorm. Surfen op het web leert ons dat het erop lijkt dat elk zichzelf respecterend bureau een eigen set competenties heeft ontwikkeld. Maar het zijn niet alleen bureaus, ook organisaties ontwerpen veelvuldig eigen competentiesets.

Bij nadere analyse blijkt dat er drie belangrijke soorten competenties bestaan.

COMPETENTIES OP DEFINITIENIVEAU

Dit zijn competenties die meestal in enkele woorden of korte zinnen zijn gedefinieerd. Ze geven geen moeilijkheidsgraad aan en evenmin of het gedrag goed of slecht is. In paragraaf 4.2 beschrijven we 55 voorbeelden. De definities worden vooral gebruikt bij beoordelingssystemen om te verduidelijken wat onder een begrip wordt verstaan. Ze worden ook vaak voor selectiedoeleinden gebruikt.

We geven een voorbeeld van een competentie op definitieniveau.

BESLUITVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon na overweging of overleg knopen doorhakt.

HORIZONTALA COMPETENTIES: GROEIEN DOOR BETER TE FUNCTIONEREN

Dit zijn competenties die lopen van 'te verbeteren gedrag' naar 'excellent gedrag'. Meestal zijn de gradaties naast elkaar beschreven. Om die reden worden ze vaak *horizontale competenties* genoemd. Ze zijn in gedragstermen omschreven en worden frequent gebruikt voor beoordelingsdoeleinden. Daarvoor zijn ze ook veruit het best geschikt, omdat ze nauwkeurig aangeven wanneer iemand goed of slecht functioneert, met alle gradaties die daartussen liggen.

In paragraaf 4.3 zijn er 25 beschreven. Van den Broek & partners heeft een set van 55 op elkaar afgestemde competenties ontwikkeld met daarnaast nog een 27-tal competenties die typerend zijn voor bepaalde typen organisaties of functiegroepen.

Een voorbeeld van een horizontale competentie maakt duidelijk hoe ze in elkaar zit.

BESLUITVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon na overweging of overleg knopen doorhakt.

A	B	C	D
Laat zaken op zijn beloop. Maakt veel taxatiefouten. Overziet vooraf de gevolgen van een besluit niet. Komt regelmatig op beslissingen terug. Neemt vaak verkeerde beslissingen. Besluit impulsief.	Laat bijna nooit zaken slossen. Schat haalbaarheden meestal goed in. Overziet meestal de gevolgen van beslissingen. Hoeft niet vaak op beslissingen terug te komen. Neemt veelal doordachte besluiten.	Werkt zaken af. Maakt weinig taxatiefouten. Overziet de consequenties van besluiten. Hoeft zelden op beslissingen terug te komen. Hakt weloverwogen knopen door.	Kent vooraf voor- en nadelen van beslissingen. Neemt, zelfs onder tijddruk, weloverwogen besluiten. Beslist uiterst bedachtzaam. Hoeft nooit op genomen beslissingen terug te komen.

VERTICALE COMPETENTIES: GROEIEN OM EEN ZWAARDERE FUNCTIE AAN TE KUNNEN

Dit zijn competenties die oplopen qua moeilijkheidsgraad. Meestal zijn de gradaties onder elkaar omschreven. Gemakshalve noemen wij ze daarom *verticale competenties*. Ze geven aan op welk niveau medewerkers functioneren. Men gebruikt ze vooral voor ontwikkelingsdoeleinden. Ze geven immers aan langs welke weg medewerkers kunnen groeien naar een complexer gedragsniveau en de daarbijbehorende zwaardere functies. Bij het selecteren van nieuwe medewerkers is het een goed hulpmiddel om het niveau van functioneren te kunnen taxeren.

In paragraaf 4.4 beschrijven we 20 voorbeelden die we deels ontleen aan Spencer & Spencer. Het zijn de meest gebruikte competenties in de wereld. In die paragraaf beschrijven we ook de meest gebruikte voor veelvoorkomende functiegroepen. Een voorbeeld van een verticale competentie geven we hier.

BESLUITVAARDIGHEID

- Niveau 4: Neemt strategische beslissingen in complexe situaties met langetermijngevolgen, beslist op hoofdlijnen en betreft collega's bij de nadere uitwerking.
- Niveau 3: Beslist in complexe situaties met middellangetermijneffecten, vraagt feedback van collega's.
- Niveau 2: Neemt tactische beslissingen, vooral binnen het eigen vakgebied, is daarmee consistent, tijdig en accuraat.
- Niveau 1: Neemt operationele beslissingen binnen het eigen vakgebied, reageert snel op vragen.

Geen van de drie soorten competenties zijn beter of slechter dan de anderen. Het doel waarvoor u ze gebruikt, is het meest bepalend voor uw keuze.

Als het gaat om een eenvoudig beoordelingssysteem of een checklist bij een selectieprocedure, dan kunnen de definities van paragraaf 4.2 u uitstekend van dienst zijn. Als u uw leidinggevend wat meer hulp wilt bieden bij beoordelingsprocessen, dan zijn de competenties uit paragraaf 4.3 vaak een prima hulpmiddel. Dat geldt ook in selectiesituaties, terwijl ze ook bruikbaar zijn bij POP-gesprekken waarin de ontwikkeling van uw medewerkers centraal staat.

Competenties met oplopende moeilijkheidsgraad (paragraaf 4.4) zijn het best bruikbaar voor ontwikkelingsdoeleinden, doen het ook prima in selectiesituaties, maar zijn weer minder bruikbaar (hoewel zeker niet onbruikbaar) in beoordelingsituaties. Eigenlijk ook heel logisch, omdat horizontale competenties meer in 'oordelende termen' zijn omschreven, dan de 'niveauterminologie' van de verticale competenties.

COMPETENTIES OP DEFINITIENIVEAU

Competenties op definitieniveau zijn vaak één- of tweeregelig. Kenmerk is tevens dat ze meestal langs een of twee en soms langs drie invalshoeken het begrip omschrijven. Indien de eerste invalshoek bij een bepaalde functie wat minder relevant is, is wellicht de tweede of derde invalshoek bruikbaar. Doordat vanuit meerdere invalshoeken wordt omschreven, zijn ze vaak voor veel functies bruikbaar.

Het grootste gevaar is dat men er veel te veel per functie wil gebruiken. Er bestaan beoordelingsformulieren waarop er (standaard) 30 afgedrukt zijn. Leidinggevend worden alleen al bij die aanblik overspannen, zeker als ze een 'span of control' hebben van dertig of zelfs meer medewerkers. Belangrijk is daarom dat men kiest. Tussen zeven en negen competenties per functie luidt ons advies. Als u dan toch dertig competenties op uw formulieren wilt afdrukken, gebruik dan altijd een n.v.t.-kolom. Dat blijkt sterk reducerend te werken.

Hierna volgen 55 competenties op definitieniveau. Ze staan in alfabetische volgorde, waarbij competenties voor leidinggevende en niet-leidinggevende functies door elkaar staan.

ACCURATESSE

De mate waarin de persoon werk aflevert zonder fouten die veroorzaakt zijn door onnauwkeurigheid.

AMBITIE

De mate waarin de persoon inspanningen verricht om resultaten en/of successen te behalen die aansluiten bij eigen loopbaanaspiraties.

ANALYTISCH VERMOGEN

De mate waarin de persoon een probleem analyseert tot alle relevante informatie beschikbaar is en het probleem opdeelt in hanteerbare properties.

ASSERTIVITEIT

De mate waarin de persoon opkomt voor een mening en deze verdedigt, waarbij de waarden van anderen gerespecteerd worden.

BESLUITVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon na overweging of overleg knopen doorhakt.

BETROUWBAARHEID

De mate waarin men zich op de persoon kan verlaten en inlichtingen correct zijn en de mate waarin de persoon afspraken nakomt en informatie vertrouwelijk behandelt.

COACHEN

De mate waarin de persoon in staat is capaciteiten van anderen te optimaliseren door middel van het geven van constructieve feedback, begeleiding en het bieden van kansen.

COLLEGIALITEIT

De mate waarin de persoon ertoe bijdraagt dat collega's hun werk optimaal kunnen verrichten en de mate waarin de persoon een positieve bijdrage levert aan de sfeer.

COMMERCIELE INSTELLING

De mate waarin de persoon oog heeft voor commerciële kansen en deze ook benut.

CONCEPTUEEL DENKEN

De mate waarin een persoon een situatie of probleem begrijpt, 'de stukjes in elkaar past' en het totaal blijft overzien en de mate waarin de persoon originele oplossingen bedenkt.

CONTACTUELE VAARDIGHEID

De mate waarin de persoon contacten legt en onderhoudt.

CONTROLLEREN

De mate waarin de persoon de voortgang van de werkzaamheden en het behalen van doelstellingen bewaakt.

CORRIGEREN

De mate waarin de persoon anderen bijstuurt als het functioneren afwijkt van het gewenste gedrag.

DELEGEREN

De mate waarin de persoon taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan capabele medewerkers overdraagt.

DISCIPLINE

De mate waarin de persoon zich houdt aan regels, richtlijnen en voorschriften.

DOORZETTINGSVERMOGEN

De mate waarin de persoon – zonder aansporing van anderen – volhardt om het doel te halen, ondanks tegenslag of tegenwerking.

DURF

De mate waarin de persoon initiatieven onderneemt om nieuwe mogelijkheden te creëren dan wel te benutten.

DYNAMIEK

De mate waarin de persoon de vaart erin houdt, ondanks tegenvallers, en anderen enthousiast maakt.

FLEXIBILITEIT

De mate waarin de persoon zich qua werkzaamheden, stijl van werken, plaats en tijd aan wisselende omstandigheden aanpast.

GROEPSGERICHT LEIDINGGEVEN

De mate waarin de persoon richting en sturing geeft aan een groep en samenwerkingsverbanden tussen groepsleden stimuleert om doelstellingen te realiseren.

HELIKOPTERKwaliteit

De mate waarin de persoon problemen overziet vanuit een meer omvattend gezichtspunt en verbanden legt met andere vakgebieden.

INDIVIDUGERICHT LEIDINGGEVEN

De mate waarin de persoon een individu motiveert en stuurt om gestelde doelen ten aanzien van diens taken te realiseren.

INITIATIEF

De mate waarin de persoon uit eigen beweging in actie komt.

INLEVINGSVERMOGEN

De mate waarin de persoon zich verplaatst in anderen om hun houding en reacties te begrijpen.

INZET

De mate waarin de persoon uit eigen beweging een optimale invulling aan de functie geeft.

KENNIS TOEPASSEN

De mate waarin de persoon er blijk van geeft voldoende deskundigheid te bezitten om taken te vervullen.

KLANTGERICHTHEID

De mate waarin de persoon anticipeert op (on)uitgesproken wensen van klanten en de mate waarin een goede relatie met de klant opgebouwd en behouden wordt.

KWALITEIT

De mate waarin de persoon prestaties levert die aan de kwaliteitseisen voldoen.

KWANTITEIT

De mate waarin de persoon afgesproken werkzaamheden in voldoende hoeveelheden aflevert.

LEERVERMOGEN

De mate waarin een persoon nieuwe informatie opneemt en toepast, initiatieven daartoe onderneemt en leert van praktijkervaringen.

LUISTERVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon anderen weet te stimuleren om gedachten onder woorden te brengen en de eigenlijke boodschap achterhaalt.

MONDELINGE UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon gedachten vlot en helder verwoordt, waarbij stijl en niveau worden afgestemd op de doelgroep.

MOTIVEREN

De mate waarin de persoon anderen enthousiast maakt voor hun taak en makkelijk iets van hen gedaan krijgt.

NETWERKGERICHTHEID

De mate waarin de persoon relaties opbouwt, onderhoudt en benut, die op dit moment of in de toekomst van belang kunnen zijn om werkgerelateerde doelen te realiseren.

ONDERHANDELEN

De mate waarin de persoon erin slaagt bij tegengestelde belangen een goed resultaat te bereiken zonder de relatie te schaden.

ONDERNEMERSCHAP

De mate waarin de persoon mogelijkheden voor (nieuwe) producten/diensten in de markt signaleert en vervolgens actie onderneemt om op die kansen in te spelen.

ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS

De mate waarin de persoon de ontwikkelbehoeften van medewerkers nagaat en hen stimuleert concrete ontwikkelingsactiviteiten te ondernemen.

ORDELIJKHEID

De mate waarin de persoon op een systematische wijze werkt en overzicht heeft over de werkzaamheden.

ORGANISATIEBEWUSTZIJN

De mate waarin de persoon inzicht heeft in het functioneren van de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant.

ORGANISATIELOYALITEIT

De mate waarin een persoon het organisatiebelang voorop stelt, zich houdt aan voorschriften en regels en handelt conform gemaakte afspraken.

ORGANISEREN

De wijze waarop de persoon mensen, middelen en methoden effectief aanwendt om doeleinden te bereiken.

ORGANISEREN EIGEN WERK

De mate waarin de persoon efficiënt middelen aanwendt om doeleinden tijdig te halen.

OVERTUIGINGSKRACHT

De mate waarin de persoon erin slaagt anderen te overtuigen van een idee, plan of standpunt en mensen hiervoor enthousiast weet te maken.

REALITEITSZIN

De mate waarin de persoon een juiste inschatting maakt van de haalbaarheid van ideeën, zowel wat het effect als de wijze van uitvoering betreft.

REPRESENTATIVITEIT

De mate waarin de persoon kleding, uiterlijke verzorging en optreden afstemt op de eisen van de functie.

RESULTAATGERICHTHEID

De mate waarin de persoon gericht is op het behalen van resultaten.

SAMENWERKEN

De mate waarin de persoon in staat is om als volwaardig groepslid te functioneren en effectieve bijdragen te leveren aan gestelde doelen, ook wanneer het persoonlijk belang (in)direct in het geding is.

SCHRIFTELIJKE UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon erin slaagt gedachten op papier te zetten op een voor de doelgroep begrijpelijke en overtuigende wijze.

STABILITEIT

De mate waarin de persoon onder wisselende omstandigheden evenwichtig en effectief presteert en reageert.

TOLERANTIE

De mate waarin de persoon begrip toont voor andere normen, waarden, opvattingen en culturen.

VERANTWOORDELIJKHEIDSGEVOEL

De mate waarin de persoon zich verantwoordelijk toont door verplichtingen aan te gaan en deze na te komen.

VISIE

De mate waarin de persoon inzicht heeft in situaties en problemen die niet door opleiding en ervaring geleerd zijn en in staat is dat inzicht te extrapoleren naar de toekomst.

ZELFBEHEERSING

De mate waarin een persoon emoties in de hand houdt, bij weerstand negatieve reacties weet te onderdrukken en in stressvolle situaties zichzelf onder controle houdt en rustig blijft.

ZELFSTANDIGHEID

De mate waarin de persoon doelen plant en werkzaamheden organiseert, zodat deze doelen gehaald worden zonder bijsturing en controle van derden.

ZELFVERTROUWEN

De mate waarin een persoon gelooft in eigen kunnen, besluitvaardig is, risico's durft te nemen en met tegenslagen weet om te gaan.

4.3

HORizontALE COMPETENTIES

Horizontale competenties zijn te gebruiken bij selectie, beoordeling, potentieelbeoordeling, ontwikkeling en 360 graden feedback. Bij horizontale competenties is het al net als bij de andere twee soorten: beperk het aantal; vanaf vijf tot negen competenties die voor die functie het meest relevant zijn.

Horizontale competenties beschrijven gedrag van slecht tot goed. Ze zijn – in dit geval – opgebouwd uit vier gedragskwaliteiten. De waardering van het gedrag in de vier vakken van elke competentie is van links naar rechts:

- A: heeft in sterke mate verbetering
- B: op enkele punten verbetering nodig
- C: goed
- D: excellent

Bewust is niet gekozen voor termen als goed en slecht of zwak en sterk, omdat die vaak een negatieve lading hebben en eerder demotiverend dan motiverend werken. Ook bij horizontale competenties is gedrag langs verschillende invalshoeken omschreven. Alleen is dat veel uitgebreider dan bij competenties op definitieniveau. Bij het ontwikkelen ervan is gezocht naar gedragsvoorbeelden. Deze zijn in gradaties in de diverse hokjes aangegeven.

Het zal duidelijk zijn dat naarmate er meer hokjes naast elkaar worden geplaatst (bijvoorbeeld een vijfpuntsschaal), het steeds moeilijker wordt om nuances aan te brengen. Dat geldt uiteraard ook voor de gebruikers. Er ontstaat doorgaans veel meer discussie en ook daar zit een bovengrens aan. Dat is de reden waarom wij uiteindelijk hebben gekozen voor een vierpuntsschaal.

Bij het ontwikkelen ervan is het belangrijk te starten met de uitersten. Zet dus bij schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid iets over stijl en stijlfouten, iets over taal- en taalfouten, iets over structuur en bijvoorbeeld iets over de leesbaarheid in de A- en D-cel. Pas daarna zorgt u voor aanvullende gradaties in de B- en C-cel, waarbij de

omschrijvingen moeten harmoniëren met de wijze waarop u de A, B, C en D heeft benoemd.

Wat u dient te voorkomen, zijn synoniemen. Ook oordelende woorden die al snel een subjectieve lading hebben, maken dit soort competenties er niet beter op. We geven echter meteen toe dat het in veel gevallen moeilijk is ze te vermijden. In hoofdstuk 5 over objectiviteit staan we er apart bij stil.

Vaak is een specifieke aanvulling voor een bepaalde functie nodig. Bij een tolk is bijvoorbeeld een aanvulling in de richting van de kwaliteit van het vertaalwerk een belangrijke (en misschien wel de belangrijkste!) aanvulling. Bij een natuurkundige in een kerncentrale is het begrip 'nauwkeurigheid' van een heel andere orde dan bij een secretaresse.

Klakkeloos kopiëren en ongewijzigd gebruiken van competenties is dus niet goed. Het is van groot belang eerst de meest functierelevante te kiezen en daarna na te denken of de vlag ook de lading dekt. Toevoegen van gedrag dat voor die specifieke functie(s) geldt, maakt het voor de gebruikers veel relevanter en ook inzichtelijker. Weglaten van niet-relevante omschrijvingen doet dat nog meer.

De belangrijkste aan competenties te stellen eisen zijn:

- Ze zijn herkenbaar voor de gebruikers.
- Ze moeten goed te beoordelen zijn.
- Ze moeten praktijkrelevant zijn.
- Ze moeten ontwikkelbaar zijn.
- Ze zijn in één taal geschreven.

Bij het ontwikkelen respectievelijk schrijven van competenties zijn er meerdere invalshoeken waaraan u kunt denken. Vier belangrijke zijn:

- intensiteit;
- impact;
- complexiteit;
- hoeveelheid inspanning.

Bij de competentie besluitvaardigheid kunt u in dit verband bijvoorbeeld denken aan:

- De aard, complexiteit en impact van beslissingen.
- De mate van voorspelbaarheid van beslissingen.
- De aard, hoeveelheid en duidelijkheid van informatiebronnen.
- De mate en wijze van betrekken van collega's.

Bij het gebruik van horizontale competenties is het een handzaam hulpmiddel om de zinnen die het meest van toepassing zijn, in een cel te onderstrepen. Immers, niet alle woorden die in een cel staan, slaan op de functievervuller. Ze zouden hem zelfs op het verkeerde been kunnen zetten. Gebruik de celinformatie om uzelf aan ideeën te helpen waarop u kunt letten bij het selecteren van kandidaten en bij het beoordelen of verder ontwikkelen van uw medewerkers. Veel gebruikers hanteren horizontale competentieschalen dan ook als een hulpmiddel.

Hierna zijn 35 competenties als voorbeeld beschreven. De meeste organisaties beschikken over meerdere uitgewerkte schalen. Van den Broek & partners heeft de 55 eerdergenoemde competenties op definitieniveau op deze wijze nader uitgewerkt en beschikt daarnaast over 30 competenties die specifiek voor bepaalde functies of organisaties zijn.

In het volgende schema worden ze alle 55 genoemd. Ze zijn gegroepeerd op een wijze zoals we ze vaak tegenkomen.

- **COMMUNICATIEVE VAARDIGHEDEN**
 - Luistervaardigheid
 - Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
 - Overtuigingskracht
 - Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

- **OPERATIONELE VAARDIGHEDEN**
 - Besluitvaardigheid
 - Commerciële instelling
 - Flexibiliteit
 - Kwaliteit
 - Kwantiteit
 - Leervermogen
 - Netwerkgerichtheid
 - Ordelijkheid
 - Organiseren eigen werk

- **MANAGEMENTVAARDIGHEDEN**
 - Coachen
 - Controleren
 - Delegeren
 - Groepsgericht leidinggeven
 - Individugericht leidinggeven
 - Ondernemerschap
 - Organiseerbewustzijn
 - Organiseren
 - Ontwikkelen van medewerkers

- **PROBLEEMOPLOSSEND GEDRAG**
 - Analytisch vermogen
 - Conceptueel denken
 - Helikopterkwaliteit
 - Realiteitszin
 - Visie
 - Kennis toepassen

- **MOTIVATIONEEL GEDRAG**
 - Ambitie
 - Doorzettingsvermogen
 - Dynamiek
 - Initiatief
 - Inzet
 - Motiveren
 - Resultaatgerichtheid
 - Verantwoordelijkheidsgevoel

- **INTERPERSOONLIJK GEDRAG**
 - Collegialiteit
 - Contactuele vaardigheid
 - Corrigeren
 - Inlevingsvermogen
 - Klantgerichtheid
 - Onderhandelen
 - Organisatieloyaliteit
 - Samenwerken
 - Tolerantie

- **PERSOONLIJK GEDRAG**
 - Accuratesse
 - Assertiviteit
 - Betrouwbaarheid
 - Discipline
 - Durf
 - Representativiteit
 - Stabiliteit
 - Zelfbeheersing
 - Zelfstandigheid
 - Zelfvertrouwen

ANALYTISCH VERMOGEN

De mate waarin de persoon een probleem analyseert tot alle relevante informatie beschikbaar is en het probleem opdeelt in hanteerbare proporties.

A	B	C	D
Verwacht hoofd- en bijzaken. Concentreert zich op details. Doorziet geen onderlinge verbanden. Analyseert niet door. Is snel tevreden met het resultaat. Benadert zaken vanuit één aspect of invalshoek.	Houdt hoofd- en bijzaken redelijk uiteen. Is soms met details bezig. Heeft moeite met het leggen van verbanden. Analyseert vrij oppervlakkig. Is meestal snel tevreden. Benadert zaken meestal vanuit meerdere invalshoeken.	Scheidt hoofd- en bijzaken. Verliest zich niet in details. Doorziet verbanden. Analyseert goed door. Is niet snel tevreden. Benadert zaken vanuit meerdere invalshoeken.	Weet snel hoofd- van bijzaken te onderscheiden. Concentreert zich dan op hoofdzaken. Doorziet snel verbanden. Rust niet voordat alle relevante aspecten bekend zijn. Bekijkt problemen vanuit alle invalshoeken.

ASSERTIVITEIT

De mate waarin de persoon opkomt voor een mening en deze verdedigt, waarbij de waarden van anderen gerespecteerd worden.

A	B	C	D
Houdt zich altijd op de achtergrond. Geeft alleen een mening als men er om vraagt. Is een meeloper. Durft geen nee te zeggen. Blijft star aan een mening vasthouden en drukt die door.	Houdt zich lang op de achtergrond. Houdt soms te veel rekening met de mening van anderen. Men moet de persoon om een mening vragen. Zegt moeilijk nee. Verdedigt een mening zonder de ander boos te maken.	Durft voor een mening uit te komen. Houdt rekening met de mening van anderen. Zegt nee als dat nodig is. Drukt een mening niet koste wat kost door. Verdedigt standpunten zodat acceptatie wordt bereikt.	Heeft, ook bij weerstanden, flair bij het naar voren brengen van een mening. Luistert (tegelijk) uitstekend naar het standpunt van anderen. Verdedigt een standpunt en weet tegelijk mensen echt achter zich te krijgen.

BESLUITVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon na overweging of overleg knopen doorhakt.

A	B	C	D
Laat zaken op zijn beloop. Maakt veel taxatiefouten. Overziet vooraf de gevolgen van een besluit niet. Komt regelmatig op beslissingen terug. Neemt vaak verkeerde beslissingen. Besluit impulsief.	Laat bijna nooit zaken slossen. Schat haalbaarheden meestal goed in. Overziet meestal de gevolgen van beslissingen. Hoeft niet vaak op beslissingen terug te komen. Neemt veelal doordachte besluiten.	Werkt zaken af. Maakt weinig taxatiefouten. Overziet de consequenties van besluiten. Hoeft zelden op beslissingen terug te komen. Hakt weloverwogen knopen door.	Kent vooraf voor- en nadelen van beslissingen. Neemt, zelfs onder tijdsdruk, weloverwogen besluiten. Beslist uiterst bedachtzaam. Hoeft nooit op genomen beslissingen terug te komen.

COACHEN

De mate waarin de persoon in staat is capaciteiten van anderen te optimaliseren door middel van het geven van constructieve feedback, begeleiding en het bieden van kansen.

A	B	C	D
Biedt geen ruimte voor zelfontwikkeling. Geeft geen feedback over prestaties. Stelt geen doelen. Zorgt er niet voor dat kennis gedeeld wordt. Heeft nooit tijd. Werkt demotiverend. Laat onduidelijkheden bestaan.	Doet weinig aan het stimuleren van zelfontwikkeling. Geeft ad-hoc-informatie over prestaties en verwachtingen. Zorgt voor voldoende kennis en vaardigheden. Heeft niet altijd tijd voor vragen. Werkt soms demotiverend. Neemt nu en dan onduidelijkheden weg.	Stimuleert tot zelfontwikkeling. Is duidelijk over prestaties en verwachtingen. Zorgt voor ruim voldoende kennis en vaardigheden en het delen daarvan. Maakt tijd voor vragen. Moedigt aan en neemt twijfels weg.	Stimuleert constant zelfontwikkeling. Is erg duidelijk over prestaties en verwachtingen. Is gebrand op het delen van kennis en vaardigheden. Heeft altijd tijd voor vragen. Moedigt constant aan en neemt elke twijfel weg.

COMMERCIEËLE INSTELLING

De mate waarin de persoon oog heeft voor commerciële kansen en deze ook benut.

A	B	C	D
Omzetten blijven ver onder de norm. Benut commerciële kansen slecht. Zet verkoopsgesprekken nauwelijks om in orders en/of haalt te weinig opdrachten binnen. Laat veel kansen liggen.	Blijft net onder de omzetnormen. Benut commerciële kansen net iets te weinig. Zet net te weinig verkoopsgesprekken in orders om. Acquireert iets onder de norm.	Haalt de omzetnormen. Ziet commerciële kansen waar anderen die (nog) niet zien en benut ze. Haalt (ook procentueel) veel opdrachten binnen.	Overschrijdt constant omzetnormen. Is onafgebroken op zoek naar mogelijkheden om zaken te doen. Kansen worden bijna altijd benut. Haalt zeer veel opdrachten binnen.

CONCEPTUEEL DENKEN

De mate waarin een persoon een situatie of probleem begrijpt, 'de stukjes in elkaar past' en het totaal blijft overzien en de mate waarin de persoon originele oplossingen bedenkt.

A	B	C	D
Denkt vanuit één standpunt. Hanteert vuistregels. Valt altijd terug op bekende denkwijzen. Heeft zelden creatieve ideeën. Ziet geen dwarsverbanden.	Overstijgt af en toe louter concreet denken. Weet soms nieuwe oplossingen te bedenken. Heeft af en toe nieuwe ideeën. Overziet niet altijd het totaal.	Kan waar nodig afstand nemen en problemen/situaties in een breder kader plaatsen. Heeft regelmatig nieuwe ideeën. Heeft overzicht.	Bedenkt nieuwe concepten voor complexe zaken. Ontwikkelt nieuwe (denk)modellen en toetst die. Heeft totaaloverzicht, ziet dwarsverbanden.

FLEXIBILITEIT

De mate waarin de persoon zich qua werkzaamheden, stijl van werken, plaats en tijd aan wisselende omstandigheden aanpast.

A	B	C	D
Nieuwe situaties brengen de persoon uit balans. Houdt vast aan bestaande werkwijzen, ook in veranderde situaties. Pakt nooit taken buiten het eigen werk aan. Is erg honkvast. Weigert over te werken.	Beweegt zich redelijk makkelijk in nieuwe situaties. Schakelt meestal snel over op andere werkwijzen. Verricht af en toe werk buiten de normale taken. Werkt af en toe op andere locaties. Is soms bereid over te werken.	Beweegt zich makkelijk in nieuwe situaties. Schakelt soepel over op andere werkwijzen. Verricht vaak werk dat niet tot de functie behoort. Is inzetbaar op andere locaties. Werkt over als dat nodig is.	Beweegt zich uiterst makkelijk in nieuwe situaties. Schakelt probleemloos over op nieuwe werkwijzen. Verricht veelvuldig werk buiten de normale taken. Is op alle locaties inzetbaar. Werkt op eigen initiatief over.

GROEPSGERICHT LEIDINGGEVEN

De mate waarin de persoon richting en sturing geeft aan een groep en samenwerkingsverbanden tussen groepsleden stimuleert om doelstellingen te realiseren.

A	B	C	D
Onderneemt geen initiatieven. Maakt verantwoordelijkheden niet duidelijk. Bespreekt nooit prestaties. Maakt geen eenheid van het team. Zorgt niet voor een open communicatie. Stimuleert de onderlinge samenwerking niet. Helpt niet bij het formuleren van doelen. Neemt vaak het voortouw.	Verantwoordelijkheden zijn meestal duidelijk. Bespreekt prestaties af en toe. Doet weinig aan teamvorming. Draagt soms bij aan een open communicatie. Steekt af en toe energie in de onderlinge samenwerking en het formuleren van doelen.	Neemt meestal het voortouw. Is duidelijk over ieders verantwoordelijkheden. Bespreekt prestaties. Maakt van het team een eenheid. Zorgt voor een open communicatie. Stimuleert medewerkers tot samenwerking. Formuleert doelen samen met medewerkers.	Onderneemt veel actie om het team te leiden. Ieder kent precies de verantwoordelijkheden. Bespreekt frequent prestaties. Smeedt het team tot een eenheid. Is zeer open. Stimuleert constant tot samenwerking. Ieder kent de samen geformuleerde doelen.

HELIKOPTERKWALITEIT

De mate waarin de persoon problemen overziet vanuit een meer omvattend gezichtspunt en verbanden legt met andere vakgebieden.

A	B	C	D
Beziet problemen vanuit één invalshoek. Haalt hoofd- en bijzaken makkelijk door elkaar. Besteedt veel aandacht aan details. Overziet de gevolgen niet van beslissingen. Beziet problemen alleen vanuit de eigen afdeling.	Heeft soms moeite problemen vanuit meerdere kanten te bezien. Haalt soms hoofd- en bijzaken door elkaar. Concentreert zich vaak op bijzaken. Overziet niet altijd de gevolgen van beslissingen. Kijkt te veel vanuit de eigen afdeling.	Beziet problemen vanuit meerdere invalshoeken. Onderscheidt hoofd- en bijzaken. Concentreert zich op de hoofdzaken. Overziet de gevolgen van beslissingen. Kijkt over afdelingsgrenzen heen.	Betrekt alle invalshoeken. Weet haarfijn hoofd- van bijzaken te scheiden. Concentreert zich volledig op hoofdzaken. Overziet de gevolgen van beslissingen volledig, ook op langere termijn. Kijkt altijd over afdelingsgrenzen heen.

INITIATIEF

De mate waarin de persoon uit eigen beweging in actie komt.

A	B	C	D
Zet nooit nieuwe dingen in gang. Komt zelden met oplossingen of verbetervoorstellen. Houdt lang vast aan conventionele oplossingen. Doet op eigen initiatief niet makkelijk extra dingen.	Zet af en toe dingen in gang. Komt nu en dan met oplossingen of verbetervoorstellen. Neemt redelijk makkelijk afstand van conventionele oplossingen. Neemt soms initiatieven.	Zet regelmatig nieuwe dingen in gang. Komt met oplossingen en verbetervoorstellen. Laat conventionele werkwijzen makkelijk varen. Is initiatiefrijk. Doet veel extra.	Is trekker van vele vernieuwingen. Komt frequent met goede verbetervoorstellen en oplossingen. Ruilt betere werkwijzen makkelijk in voor conventionele. Is vaak de motor achter activiteiten.

INLEVINGSVERMOGEN

De mate waarin de persoon zich verplaatst in anderen om hun houding en reacties te begrijpen.

A	B	C	D
Stelt eigen standpunt centraal. Luistert slecht. Verplaatst zich niet in de positie van de ander. Geeft non-verbaal weinig blijk van interesse. Toont geen begrip voor anderen.	Standpunt van de ander speelt vaak een belangrijke rol. Luistert redelijk. Verplaatst zich nu en dan in de positie van anderen. Laat non-verbaal meestal interesse blijken. Toont vaak begrip voor anderen.	Laat blijken standpunten en gevoelens van anderen van belang te vinden. Luistert goed. Verplaatst zich in anderen. Toont non-verbaal interesse. Heeft begrip voor het standpunt van anderen.	Luistert goed naar het standpunt van anderen en doet daar iets mee. Toont met gevoelsreacties anderen te begrijpen en te respecteren. Toont constant – ook non-verbaal – interesse. Toont veel begrip.

INZET

De mate waarin de persoon uit eigen beweging een optimale invulling aan de functie geeft.

A	B	C	D
Pakt nooit zaken buiten het eigen werk aan. Maakt werk vaak niet af. Werkt zeer inefficiënt. Heeft weinig aandacht voor verbeteringen. Moet vaak aangespoord worden. Bekommert zich nauwelijks om doeleinden.	Doet af en toe werk buiten de eigen taak. Maakt werk meestal af. Werkt meestal efficiënt. Is meestal alert op verbeteringen. Heeft nauwelijks aansporingen nodig. Realiseert bijna alle overeengekomen doeleinden.	Verricht regelmatig ook andere dan de eigen taken. Is een afronder. Werkt efficiënt. Is alert op verbeteringen. Heeft geen aansporingen nodig. Realiseert de overeengekomen doeleinden. Pakt veel aan buiten de eigen taken. Stopt pas als iets afgewerkt is.	Werkt zeer efficiënt. Realiseert constant verbeteringen. Ziet zelf wat er gedaan moet worden. Doet er alles aan om doeleinden te bereiken.

KENNIS TOEPASSEN

De mate waarin de persoon er blijk van geeft voldoende deskundigheid te bezitten om taken te vervullen.

A	B	C	D
Heeft zelfs bij routinetaken frequent begeleiding nodig. Volgt ontwikkelingen niet. Kan nieuwe taken niet aan. Heeft vakinhoudelijk veel steun nodig. Heeft te weinig kennis.	Beheerst routinematige taken redelijk. Volgt ontwikkelingen redelijk. Heeft niet voldoende kennis. Pakt af en toe een nieuwe taak op. Is vakinhoudelijk matig op de hoogte.	Heeft voldoende kennis voor het verrichten van alle taken. Heeft ruim voldoende kennis om ook nieuwe taken op te pakken. Houdt zich vakinhoudelijk goed op de hoogte.	Beheerst alle benodigde kennis door en door. Pakt nieuwe taken meteen succesvol aan. Is grondig op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen in het vak. Wordt gezien als vraagbaak.

KLANTGERICHTHEID

De mate waarin de persoon anticipeert op (on)uitgesproken wensen van klanten en de mate waarin een goede relatie met de klant opgebouwd en behouden wordt.

A	B	C	D
Heeft geen band met klanten. Speelt niet in op hun wensen. Reageert soms emotioneel op klanten. Handelt klachten vaak slecht af. Levert alleen inspanningen onder druk van de klant. Legt de oorzaak van klachten snel bij de klant.	Heeft meestal een goede band met klanten. Speelt doorgaans goed in op hun wensen. Laat niet makkelijk emoties blijken. Behandelt klachten vaak goed. Staat meestal klaar voor klanten. Legt soms de oorzaak van een klacht bij de klant.	Heeft een goede blijvende relatie met klanten. Speelt prima in op hun wensen. Is nooit emotioneel naar klanten. Handelt klachten zorgvuldig af. Staat klaar voor klanten. Legt de schuld van klachten zelden meteen bij de klant.	Werkt constant aan een goede en blijvende relatie met klanten. Speelt permanent in op hun wensen. Reageert nooit emotioneel naar klanten. Haalt uit klachten zelfs nieuwe opdrachten. Staat dag en nacht klaar voor klanten.

LEERVERMOGEN

De mate waarin een persoon nieuwe informatie opneemt en toepast, initiatieven daartoe onderneemt en leert van praktijkervaringen.

A	B	C	D
Past theoretische kennis niet of slecht toe. Leert niet van ervaringen. Is weinig leergierig. Neemt nieuwe informatie moeizaam op. Past nieuwe informatie niet effectief toe.	Past theoretische kennis matig toe. Mag meer leren uit opgedane ervaringen. Is redelijk leergierig. Neemt nieuwe informatie redelijk goed op. Past nieuwe informatie meestal effectief toe.	Past theoretische kennis goed toe. Leert voldoende uit opgedane ervaringen. Is leergierig. Neemt nieuwe informatie snel op en past die ook effectief toe.	Weet theoretische kennis erg snel toe te passen. Leert veel van opgedane ervaringen. Is zeer leergierig. Neemt nieuwe informatie zeer snel op en weet die direct en effectief toe te passen.

LUISTERVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon anderen weet te stimuleren om gedachten onder woorden te brengen en de eigenlijke boodschap achterhaalt.

A	B	C	D
Vraagt niet goed door. Vat nooit samen. Gebruikt veel suggestieve vragen. Onderbreekt veelvuldig. Dringt niet tot de kern door. Toont non-verbaal weinig interesse. Doet niets met reacties van anderen. Gaat makkelijk met eigen gedachten op de loop.	Vraagt niet altijd goed door. Gebruikt soms suggestieve vragen. Onderbreekt makkelijk. Mist soms de kern van de boodschap. Toont non-verbaal soms weinig interesse. Doet meestal iets met de reactie van anderen. Concentreert zich soms te veel op eigen gedachten.	Vraagt goed door. Gebruikt weinig suggestieve vragen. Onderbreekt niet. Heeft meestal de kern van de boodschap vlot te pakken. Toont non-verbaal interesse. Verwerkt de antwoorden van de ander door met eigen informatie te komen.	Vraagt altijd door. Is nooit suggestief. Laat mensen uitspreken. Is snel bij de kern. Laat non-verbaal altijd interesse blijken. Laat constant blijken iets met de reacties van de ander te doen. Schuift eigen gedachten naar de achtergrond.

MONDELINGE UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon gedachten vlot en helder verwoordt, waarbij stijl en niveau worden afgestemd op de doelgroep.

A	B	C	D
Structureert slecht. Dwaalt af. Heeft een beperkte woordkeus. Gebruikt veel woorden. Past taalgebruik onvoldoende aan het gehoor aan. Denkt vooraf niet na over de boodschap. Is niet effectief in het overbrengen van informatie.	Houdt zich meestal aan een structuur. Gebruikt niet meer woorden dan nodig. Past taalgebruik meestal aan het gehoor aan. Denkt redelijk na over de kern van de boodschap. Is meestal effectief in het overbrengen van informatie.	Hanteert een duidelijke structuur. Heeft een goede woordkeus. Is beknopt. Taalgebruik sluit aan bij het gehoor. Denkt vooraf na over de kern van de boodschap. Is effectief in het overbrengen van informatie.	Hanteert een heldere structuur. Heeft een uitstekende en gevarieerde woordkeus. Is zeer 'to the point'. Past zich uitstekend aan het gehoor aan. Spreekt bedachtzaam. Is zeer effectief in het overbrengen van informatie.

MOTIVEREN

De mate waarin de persoon anderen enthousiast maakt voor hun taak en makkelijk iets van hen gedaan krijgt.

A	B	C	D
Krijgt anderen niet enthousiast en makkelijk achter ideeën. Zit overall bovenop. Heeft geen aandacht voor de teamgeest. Weet niet wat er bij medewerkers leeft. Houdt onregelmatig of geen overleg. Komt niet voor ze op.	Heeft meestal geen problemen om dingen gedaan te krijgen. Biedt redelijk wat ruimte. Toont meestal belangstelling voor medewerkers. Draagt bij aan de sfeer. Pleegt alleen overleg als het strikt nodig is.	Krijgt zaken gedaan. Geeft ruimte. Toont interesse voor wat medewerkers doen en wat er in ze omgaat. Stimuleert ze en maakt er een team van. Pleegt vaak en goed overleg. Komt op voor medewerkers.	Krijgt alles bij medewerkers gedaan. Laat ze groeien. Besteedt veel aandacht aan de relatie met iedere medewerker en de teamgeest. Stimuleert hun ontwikkeling en betreft ze bij alle relevante zaken. Komt voor ze op.

NETWERKGERICHTHEID

De mate waarin de persoon relaties opbouwt, onderhoudt en benut, die op dit moment of in de toekomst van belang kunnen zijn om werkgerelateerde doelen te realiseren.

A	B	C	D
Komt nooit in informele circuits. Heeft geen contacten met sleutelpersonen. Wordt nooit gebeld door mogelijke klanten. Heeft geen nauwe contacten met klanten. Benadert zelf nooit contactpersonen om informatie in te winnen.	Begeeft zich soms in informele circuits. Heeft af en toe contacten met sleutelfiguren. Wordt soms gebeld door mogelijke klanten. Heeft met enkele klanten nauwe contacten. Benadert af en toe contactpersonen voor informatie.	Legt regelmatig zakelijke contacten in informele circuits. Heeft contacten met sleutelfiguren. Wordt gebeld door mogelijke klanten. Heeft nauwe banden met klanten. Benadert vaak contactpersonen om informatie in te winnen.	Legt frequent zakelijke contacten in circuits. Heeft een uitgebreid netwerk met sleutelfiguren. Wordt vaak benadert door mogelijke klanten en onderhoudt zeer nauwe banden met ze. Benadert veelvuldig belangrijke contactpersonen.

ONDERHANDELEN

De mate waarin de persoon erin slaagt bij tegengestelde belangen een goed resultaat te bereiken zonder de relatie te schaden.

A	B	C	D
Houdt geen rekening met de belangen van de ander. Breekt onderhandelingen te vroeg af. Stippelt geen strategie uit. Wikt en weegt vooraf nooit voor- en tegenargumenten. Wil altijd winnen. Raakt vaak in conflict. Vermengt zakelijke en privé-belangen. Bereikt zelden doelen.	Houdt enigszins rekening met de belangen van de ander. Breekt soms te vroeg af. Stippelt af en toe een strategie uit. Denkt vooraf na over voor- en tegenargumenten. Maakt er vaak een wedstrijd van. Raakt soms in conflict. Scheidt meestal privé- en zakelijke belangen. Bereikt meestal doelen.	Houdt rekening met de belangen van de ander. Kiest het goede moment om te stoppen. Werkt met een strategie. Kent vooraf argumenten. Zoekt naar win-win-situaties. Raakt zelden in conflict. Scheidt privé- en zakelijke belangen. Bereikt meestal doelen.	Zoekt voortdurend naar de belangen van de ander. Breekt onderhandelingen exact op het juiste moment af. Heeft een duidelijke strategie. Kent vooraf alle argumenten. Is altijd uit op win-winsituaties. Raakt nooit in conflict. Scheidt zakelijke en privé-belangen perfect. Bereikt altijd doelen.

ONDERNEMERSCHAP

De mate waarin de persoon mogelijkheden voor (nieuwe) producten/diensten in de markt signaleert en vervolgens actie onderneemt om op die kansen in te spelen.

A	B	C	D
Weet niets van concurrenten. Speelt niet in op verwachtingen uit de markt. Doet niets om het rendement te verbeteren. Ziet nooit kansen voor nieuwe activiteiten. Werft nooit nieuwe klanten. Komt zelden met ideeën voor productvernieuwing.	Speelt redelijk in op concurrenten. Speelt af en toe in op de markt. Werkt soms aan rendementsverbeteringen. Ziet af en toe kansen voor nieuwe activiteiten. Werft soms nieuwe klanten. Komt af en toe met ideeën voor productvernieuwing.	Houdt rekening met wat concurrenten doen. Speelt goed in op marktontwikkelingen. Zorgt voor rendementsverbeteringen. Ziet kansen voor nieuwe activiteiten. Werft nieuwe klanten. Komt met ideeën voor productvernieuwing.	Speelt voortreffelijk in op concurrenten. Anticipeert op mogelijkheden in de markt. Is constant uit op rendementsverbetering en nieuwe activiteiten. Brengt veelvuldig nieuwe klanten binnen. Komt constant met ideeën voor productverbetering.

ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS

De mate waarin de persoon de ontwikkelbehoeften van medewerkers nagaat en hen stimuleert concrete ontwikkelingsactiviteiten te ondernemen.

A	B	C	D
Medewerkers werken routinematig. Voert geen gesprekken over ontwikkelmogelijkheden en adviseert daar ook niet over. Biedt mensen geen nieuwe uitdagingen. Niemand volgt een opleiding.	Bespreekt ad hoc sterke en zwakke kanten en ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. Enkele medewerkers volgen een opleiding. Stimuleert incidenteel medewerkers hun prestaties te verbeteren.	Geeft opdrachten die een uitdaging vormen. Voert loopbaangesprekken. Ieder die wil, krijgt de kans zich te ontwikkelen. Veel medewerkers volgen een opleiding. Stimuleert tot prestatieverbetering.	Prikkelt medewerkers constant. Heeft permanent aandacht voor ontwikkelmogelijkheden, voert daarover veelvuldig gesprekken en adviseert daarover. Bijna iedereen studeert.

ORDELIJKHEID

De mate waarin de persoon op een systematische wijze werkt en overzicht heeft over de werkzaamheden.

A	B	C	D
Is altijd alles kwijt. Heeft geen overzicht. Werkt chaotisch. Bij afwezigheid kunnen anderen het werk niet zo overnemen.	Is soms dingen kwijt. Heeft weinig overzicht, zeker bij drukte. Werkt meestal niet chaotisch. Anderen kunnen het werk vrij makkelijk overnemen.	Weet zaken makkelijk terug te vinden. Heeft overzicht. Werkt met een duidelijke systematiek in het werk. Anderen kunnen het werk zo overnemen.	Is nooit iets kwijt. Heeft een perfect overzicht. Werkt uiterst systematisch, ook bij drukte. Anderen kunnen het werk zeer makkelijk overnemen.

ORGANISATIEBEWUSTZIJN

De mate waarin de persoon inzicht heeft in het functioneren van de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant.

A	B	C	D
Onderhoudt geen contacten met andere afdelingen. Kent de structuur van de eigen en andere organisaties niet. Schat haalbaarheden van plannen slecht in. Heeft geen inzicht in besluitvormingsprocessen en machtsverhoudingen.	Heeft weinig contact met andere afdelingen. Weet weinig van de structuur van de eigen en andere organisaties. Taxeert de haalbaarheid van plannen redelijk. Heeft een beperkt inzicht in besluitvormingsprocessen en machtsverhoudingen.	Onderhoudt veel contacten met andere afdelingen. Doorziet structuren van de eigen en andere organisaties. Schat haalbaarheden van plannen goed in. Heeft inzicht in besluitvormingsprocessen en machtsverhoudingen.	Onderhoudt intensieve contacten met andere afdelingen. Kent de weg in de eigen en in andere organisaties. Schat haalbaarheden van plannen uitstekend in. Heeft een zeer goed inzicht in besluitvormingsprocessen en machtsverhoudingen.

ORGANISATIELOYALITEIT

De mate waarin een persoon het organisatiebelang voorop stelt, zich houdt aan voorschriften en regels en handelt conform gemaakte afspraken.

A	B	C	D
Verliest frequent het organisatiebelang uit het oog. Houdt zich slecht aan voorschriften en regels. Houdt zich vaak niet aan gemaakte afspraken.	Houdt doorgaans het organisatiebelang goed in het oog. Houdt zich meestal aan regels en voorschriften. Houdt zich redelijk aan gemaakte afspraken.	Handelt constant in het belang van de organisatie. Handelt conform regels en voorschriften. Houdt zich goed aan gemaakte afspraken.	Heeft het organisatiebelang constant voor ogen. Weet perfect wanneer iets wel en niet kan. Houdt zich uitstekend aan de gemaakte afspraken.

OVERTUIGINGSKRACHT

De mate waarin de persoon erin slaagt anderen te overtuigen van een idee, plan of standpunt en mensen hiervoor enthousiast weet te maken.

A	B	C	D
Krijgt anderen nooit enthousiast voor een plan. Heeft geen weerwoord op tegenargumenten. Anderen nemen ideeën niet over. Presenteert slecht. Brengt plannen met weinig vaart en verve.	Krijgt anderen vrij makkelijk achter een plan. Heeft meestal een weerwoord op tegenargumenten. Presenteert zodanig dat anderen ideeën meestal wel overnemen. Brengt doorgaans ideeën met vaart en verve.	Maakt anderen makkelijk enthousiast. Heeft snel een weerwoord paraat. Presenteert zodanig dat anderen ideeën overnemen. Brengt plannen met veel vaart en verve.	Maakt anderen snel enthousiast voor plannen. Heeft altijd een adequaat weerwoord op tegenargumenten. Presenteert zeer overtuigend en vol vaart en verve.

REALITEITSZIN

De mate waarin de persoon een juiste inschatting maakt van de haalbaarheid van ideeën, zowel wat het effect als de wijze van uitvoering betreft.

A	B	C	D
Schat de haalbaarheid van ideeën niet goed in. Vergeet veel aspecten. Stelt onhaalbare doelen. Is niet kritisch over de uitvoerbaarheid. Kiest altijd het verkeerde moment.	Schat haalbaarheden van ideeën doorgaans goed in. Vergeet soms bepaalde aspecten. Stelt redelijk haalbare doelen. Is meestal kritisch over de uitvoerbaarheid. Kiest doorgaans het juiste moment.	Schat haalbaarheden goed in. Betrekt alle aspecten bij beslissingen. Stelt haalbare doelen. Is kritisch over de uitvoerbaarheid. Kiest het juiste moment.	Taxeert situaties met een perfect gevoel voor haalbaarheid. Neemt alle aspecten in overweging. Stelt realistische doelen. Is uitermate kritisch over de uitvoerbaarheid. Kiest altijd het juiste moment.

RESULTAATGERICHTHEID

De mate waarin de persoon gericht is op het behalen van resultaten.

A	B	C	D
Heeft geen hechte band met het werk. Doet meestal wat gevraagd wordt. Bekommert zich weinig om efficiency. Heeft nooit nieuwe ideeën.	De band met het werk is wisselend. Doet wat gevraagd wordt. Is incidenteel bezig met eigen efficiency. Is af en toe vernieuwend bezig.	Gaat in zijn werk op. Presteert meer dan mag worden verwacht. Is frequent bezig met het verbeteren van de efficiency (waaronder van anderen). Komt regelmatig met vernieuwingen.	Leeft voor zijn werk. Doet veel meer dan gevraagd. Verbeterd de resultaten van (vele) anderen. Is constant met vernieuwingen bezig.

SAMENWERKEN

De mate waarin de persoon in staat is om als volwaardig groepslid te functioneren en effectieve bijdragen te leveren aan gestelde doelen, ook wanneer het persoonlijk belang (in)direct in het geding is.

A	B	C	D
Heeft geen waardering voor de inzet en kennis van anderen. Eigen belangen gaan altijd voor. Is negatief over collega's. Informeert anderen nooit. Staat niet open voor de inbreng van anderen. Is halsstarrig. Praat conflicten niet uit.	Heeft soms een lage waardering voor de inbreng van anderen. Eigenbelang gaat nog wel eens voor. Is soms negatief over collega's. Staat beperkt open voor de inbreng van anderen. Houdt vaak vast aan een eigen mening. Praat conflicten vaak laat uit.	Waardeert kennis en inbreng van anderen. Offert eigenbelang makkelijk op. Praat positief over groepsleden en deelt informatie met ze. Staat open voor hun ideeën en ervaringen. Durft het eigen standpunt te laten varen. Praat conflicten uit.	Heeft grote waardering voor kennis en inbreng van anderen. Offert het eigen belang vaak op. Is uiterst positief over groepsleden. Deelt alle informatie. Vraagt naar ideeën en ervaringen. Durft eigen standpunt los te laten. Praat conflicten meteen uit.

SCHRIFTELIJKE UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

De mate waarin de persoon erin slaagt gedachten op papier te zetten op een voor de doelgroep begrijpelijke en overtuigende wijze.

A	B	C	D
Schrijft zonder structuur. Maakt veel stijl- en spelfouten. Heeft een zeer beperkte woordenschat. Gebruikt ingewikkelde zinsconstructies. Is onduidelijk. Past taal niet aan de lezer aan.	Structuur is zwak. Maakt af en toe stijl- en spelfouten. Heeft een beperkte woordenschat. Schrijft af en toe ingewikkeld. Is soms niet duidelijk. Taal sluit niet altijd aan bij de doelgroep.	Schrijft met een duidelijke structuur. Maakt weinig stijl- en spelfouten. Heeft een grote woordenschat. Hanteert een duidelijke en leesbare stijl. Past taalgebruik aan de doelgroep aan.	Schrijft zeer gestructureerd. Maakt geen stijl- of spelfouten. Heeft een zeer brede woordenschat. Schrijft in een prettige leesbare stijl. Past taalgebruik aan de doelgroep aan.

VERANTWOORDELIJKHEIDSGEVOEL

De mate waarin de persoon zich verantwoordelijk toont door verplichtingen aan te gaan en deze na te komen.

A	B	C	D
Verricht sporadisch extra inspanningen. Komt afspraken slecht na. Legt daarover geen rekenschap af. Kent de eigen grenzen slecht. Schuift verantwoordelijkheden van zich af. Doet vaak een beroep op overmacht.	Doet af en toe iets extra's. Komt afspraken redelijk na. Legt dat af en toe uit. Kent meestal eigen grenzen. Neemt meestal de verantwoordelijkheid voor eigen gedrag. Beroept zich incidenteel op overmacht.	Leverd als dat nodig is extra inspanningen op eigen initiatief. Legt rekenschap af wanneer iets niet wordt nagekomen. Kent de eigen grenzen. Verschuilt zich niet achter overmacht.	Rust niet voor dat verplichtingen volledig zijn nagekomen. Neemt de volledige verantwoordelijkheid. Kent de eigen grenzen perfect. Schuift verantwoordelijkheden nooit naar derden. Men kan altijd op hem rekenen.

VISIE

De mate waarin de persoon inzicht heeft in situaties en problemen die niet door opleiding en ervaring geleerd zijn en in staat is dat inzicht te extrapoleren naar de toekomst.

A	B	C	D
Komt nooit met plannen die inhaken op marktontwikkelingen. Heeft geen toekomstbeeld van de organisatie. Heeft geen zicht op nieuwe situaties. Stelt geen langetermijndoelen. Doet geen onderzoek naar marktposities.	Haakt af en toe met plannen op marktontwikkelingen in. Heeft een globaal toekomstbeeld van de ontwikkeling van de organisatie. Heeft een aardig zicht op nieuwe situaties. Stelt op onderdelen langetermijndoelen. Kent marktposities redelijk.	Haakt adequaat in op marktontwikkelingen. Heeft een helder toekomstbeeld van de organisatie. Doorziet nieuwe situaties. Stelt integrale langetermijndoelen. Onderzoekt de marktpositie van de eigen en andere relevante organisaties.	Anticipeert met realistische plannen op marktontwikkelingen. Heeft een heldere toekomstvisie op de organisatie. Doorziet snel nieuwe situaties. Stelt heldere integrale langetermijndoelen. Onderzoekt permanent de marktpositie.

ZELFBEHEERSING

De mate waarin een persoon emoties in de hand houdt, bij weerstand negatieve reacties weet te onderdrukken en in stressvolle situaties zichzelf onder controle houdt en rustig blijft.

A	B	C	D
Is licht geraakt en snel emotioneel. Geeft vaak en veel negatieve reacties bij weerstand. Houdt zichzelf moeilijk in de hand bij stressvolle situaties. Is onrustig.	Uit makkelijk emoties. Weet negatieve reacties bij weerstand redelijk te onderdrukken. Houdt zich aardig onder controle in spannende situaties. Is meestal rustig.	Is zelden emotioneel. Uit zelden negatieve reacties bij weerstand. Heeft zichzelf meestal onder controle in stressvolle situaties. Verlies zelden zijn rust.	Heeft zijn emoties stevig in de hand. Uit zelden negatieve reacties bij weerstand. Heeft zichzelf perfect onder controle in stressvolle situaties. Is de rust zelve.

ZELFSTANDIGHEID

De mate waarin de persoon doelen plant en werkzaamheden organiseert, zodat deze doelen gehaald worden zonder bijsturing en controle van derden.

A	B	C	D
Schuift beslissingen voor zich uit. Redt het niet in moeilijke situaties. Heeft constant bijsturing nodig. Zoekt constant hulp. Organiseert eigen werk slecht.	Neemt meestal tijdig beslissingen. Redt zich meestal uit moeilijke situaties. Heeft soms bijsturing nodig. Weet wanneer hulp moet worden ingeroepen. Organiseert eigen werk voldoende.	Schuift beslissingen niet voor zich uit. Redt zich ook in minder moeilijke situaties. Heeft zelden bijsturing nodig. Roept alleen hulp in als dat echt nodig is. Organiseert eigen werk goed.	Pakt de koe bij de horens. Redt zich ook in extreem moeilijke situaties. Behoeft nooit bijsturing. Neemt zelf beslissingen. Weet wanneer anderen geraadpleegd moeten worden. Organiseert eigen werk perfect.

ZELFVERTROUWEN

De mate waarin een persoon gelooft in eigen kunnen, besluitvaardig is, risico's durft te nemen en met tegenslagen weet om te gaan.

A	B	C	D
Geeft de moed snel op. Hakt moeizaam en weinig knopen door. Mijdt risicovolle situaties. Kan niet tegen tegenslagen.	Gelooft doorgaans in eigen kunnen. Hakt meestal tijdig en voldoende knopen door. Gaat risico's meestal niet uit de weg. Kan redelijk omgaan met tegenslagen.	Gelooft in eigen kunnen. Is besluitvaardig. Zoekt uitdagende situaties op. Gaat constructief om met tegenslagen.	Heeft een rotsvast vertrouwen in eigen kunnen. Is zeer besluitvaardig. Zoekt constant nieuwe uitdagingen. Ziet in tegenslagen uitdagingen.

VERTICALE COMPETENTIES

Spencer & Spencer hebben veel onderzoek gedaan naar de meest gebruikte competenties wereldwijd. Toen ze daar een duidelijk beeld van hadden, hebben ze gewerkt aan het vermijden van doublures en hebben ze de resterende competenties gegroepeerd. Ze hielden er twintig over. Ze onderscheidden zes hoofdgroepen en daarbinnen twee tot vier competenties die dat gebied 'afdekken'.

PRESTATIEGERICHTHEID

- Resultaatgerichtheid
- Kwaliteit
- Initiatief
- Leervermogen

HELPEND/KLANTGERICHTHEID

- Klantgerichtheid
- Inlevingsvermogen

BEÏNVLOEDEN

- Overtuigingskracht
- Organisatiebewustzijn
- Netwerkgerichtheid

MANAGEMENT

- Ontwikkelen van medewerkers
- Besluitvaardigheid
- Samenwerken
- Groepsgericht leiderschap

KENNIS

- Analytisch vermogen
- Conceptueel denken
- Vakkennis

PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT

- Zelfbeheersing
- Zelfvertrouwen
- Flexibiliteit
- Organisatieloyaliteit

Hierna worden deze twintig competenties nader uitgewerkt. In principe hebben we alleen de begrippen van Spencer & Spencer gebruikt en – hier en daar met behulp van hun omschrijvingen – de verdere invulling aan deze competenties gestalte gegeven. Bovendien zijn ze omgezet van drie- tot twaalfpuntsschalen naar vierpuntsschalen.

Tussen horizontale en verticale competenties zit een groot verschil. Verticale competenties geven immers een moeilijkheidsgraad aan of een hoger niveau.

Wielrenners in de Tour de France werden dertig jaar geleden absoluut de nummer één als ze bij een tijdrif 34 kilometer per uur gemiddeld haalden.

Niveau 1 was toen 28 km per uur gemiddeld, niveau 2 30 km, niveau 3 32 km en niveau 4 34 km.

Het idee is simplistisch en het bijzondere is ook nog dat deze competentie in resultaatstermen is beschreven (dat gebeurt bijna nooit). Het kan ook anders.

Niveau 1: Gebruikt banden met een diktemaat onder de ... cm.

Niveau 2: Idem als niveau 1, maar nu aangevuld met een aërodynamische helm.

Niveau 3: Idem als 2, maar ook met een ossenkopstuur (als dat al zo heet).

Niveau 4: Idem als 3, maar nu met 28 verschillende versnellingen.

Hoewel wij van wielrennen nul komma nul afweten, hebben we ons laten vertellen dat fietsen op niveau 2 moeilijker is dan op niveau 1. Niveau 3 is weer moeilijker dan 2 en 4 weer moeilijker dan 3. Zelfs al is het niet waar, dan nog vragen we de lezer even mee te denken.

Een wielrenner levert absoluut betere prestaties als hij alle vier niveaus beheerst. Hij haalt in die tijdrif misschien wel 50 km per uur gemiddeld. En dan hebben we het nog niet gehad over aërodynamische kleding, puntvormige schoenen, een lichtmetalen frame en niet te vergeten het gewicht van onze coureur. Laten we doping dan helemaal maar even buiten beschouwing laten.

Stel dat u al deze factoren in uw verticale competentie verwerkt en u ze met uw deskundigheid op volgorde van moeilijkheidsgraad weet te plaatsen, dan heeft u een ideale competentieresultaatgerichtheid. Het is daarmee voor wielrenners mogelijk in de competentieschaal te groeien. Je kunt er in aflezen wat ze moeten doen om op een hoger niveau te presteren. Het enige vervelende is dat een competentie niet in materiaaltermen moet zijn omschreven, maar in termen van gedrag.

Een horizontale competentie spreekt meer in termen van goed en fout of slechter en beter gedrag, een verticale over de moeilijkheidsgraad. Vooral onze vermaarde schaatsers zijn daarin nog veel beter. Klapschaatsen gebruiken behoort dan bij het materiaal, maar de houding in een bocht bij de moeilijkheidsgraad. Laten we dit eens vertalen naar de dagelijkse managementpraktijk. Het leidinggevend gedrag van een meewerkend voorman is van een ander niveau dan dat van een directeur. De verticale competentie zou er per niveau als volgt uit kunnen zien:

1. Neemt operationele beslissingen voor zijn medewerkers.
Is vaak aangewezen op instructies van de naasthogere leidinggevende.
Besluiten zijn doorgaans gericht op de korte termijn.
2. Neemt zowel operationele als tactische beslissingen.
Voert frequent overleg met het naasthogere niveau om zaken af te stemmen.
Besluiten zijn veelal gericht op de middellange termijn.
3. Neemt vaak tactische beslissingen die van invloed zijn op het gedrag van anderen.
Voert overleg met interne en externe partijen.
Besluiten zijn gericht op middellange tot lange termijn.
4. Neemt beslissingen op strategisch niveau.
Vaart – na overleg met interne en externe partijen – vaak op eigen koers.
Is gericht op de lange termijn.

Vanuit een dergelijk concept zijn de volgende twintig verticale competenties opgebouwd. Wanneer we spreken over product, kunt u uiteraard ook dienst lezen. Waar afdeling staat, kunt u ook lezen organisatiedeel, business unit, vestiging of sector.

DE GROEP PRESTATIEGERICHTHEID RESULTAATGERICHTHEID

De gerichtheid op het behalen van (eind)resultaten en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.

1	2	3	4
Stelt voor zichzelf haalbare doelen. Is kritisch ten aanzien van fouten en afwijkingen. Maakt zaken af en komt afspraken na. Werkt doorgaans aan kortetermijnresultaten.	Vindt output belangrijker dan input. Gaat altijd door tot afgesproken resultaten zijn behaald. Streeft continu naar verdere verbeteringen. Werkt meestal aan resultaten op middellange termijn.	Verbeterd werkwijzen en systemen. Maakt resultaten inzichtelijk en controleerbaar. Gebruikt zijn ervaring om anderen te ondersteunen en te trainen in werkprocessen. Werkt aan resultaten op middellange tot lange termijn.	Zorgt voor een heldere organisatiestructuur. Stelt meetbare strategische afdelingsdoelstellingen op. Initieert kwaliteitsveranderingen die bijdragen aan een beter afdelingsresultaat. Werkt aan langetermijnresultaten.

KWALITEIT

Prestaties leveren die aan de kwaliteitseisen voldoen en daarnaar handelen.

1	2	3	4
Houdt zich aan de kwaliteitseisen. Corrigeert fouten waar hij op gewezen wordt. Controleert eigen werk en stuurt waar nodig bij. Werkt ordelijk.	Laat zijn werk door derden controleren en brengt zo nodig verbeteringen aan. Werkt systematisch aan het verbeteren van de kwaliteit van zijn werk. Controleert het werk dat hij van anderen krijgt aangeleverd. Initieert gesprekken over de geleverde kwaliteit.	Stimuleert anderen verbeteringsvoorstellen te doen. Houdt toezicht op het handhaven van de kwaliteit van producten en diensten. Stemt (extern) gevraagde kwaliteitseisen af op interne mogelijkheden. Stelt kwaliteitscriteria op voor nieuwe producten en bewaakt deze.	Ontwikkelt kwaliteitssystemen. Spreekt vanuit zijn functie andere afdelingen aan op de kwaliteit van hun output. Stelt integrale kwaliteitsnormen, communiceert die en bewaakt ze. Onderneemt initiatieven om de kwaliteit van producten of diensten te verbeteren.

INITIATIEF

Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan afwachten.

1	2	3	4
Herkent wanneer directe actie gewenst is. Komt uit zichzelf met voorstellen. Vertaalt ideeën in acties. Onderneemt ongevroegd acties.	Neemt het voortouw om zaken uit te voeren. Stelt als eerste zaken aan de orde. Neemt ongevroegd taken op zich. Zoekt proactief naar verbeteringsmogelijkheden.	Helpt collega's aan nieuwe ideeën. Ziet kansen die buiten de eigen taak liggen. Reageert als eerste bij het oplossen van complexe problemen. Trekt complexere zaken naar zich toe.	Onderneemt nieuwe acties op strategisch niveau. Daagt anderen uit met initiatieven te komen. Initieert contacten met interne en externe samenwerkingspartners. Zoekt kansen om de organisatie of afdeling positief op de kaart te zetten.

LEERVERMOGEN

Het vermogen om nieuwe informatie op te nemen en toe te passen, initiatieven daartoe te ondernemen en te leren van praktijkervaringen.

1	2	3	4
Accepteert feedback over zijn werkzaamheden. Leert van ervaren collega's. Houdt ontwikkelingen in zijn vak bij. Pakt leermogelijkheden op die worden aangeboden.	Vraagt om feedback en reageert daar positief op. Vindt zelf zijn weg in nieuwe informatie. Integreert nieuwe informatie met bestaande. Zoekt leerervaringen om zijn functie beter te kunnen uitoefenen.	Bespreekt met collega's stappen ter verbetering van de eigen ontwikkeling. Stimuleert ook anderen om te leren van zijn ervaringen. Bouwt netwerken om aan nieuwe informatie te komen. Probeert nieuwe aanpakken uit en evalueert deze adequaat.	Is continu bezig met verbeteringen in eigen werk en dat van anderen. Spoort anderen aan hun leerervaringen te delen met collega's. Schept randvoorwaarden om nieuwe kennis toe te passen. Initieert mogelijkheden waardoor medewerkers van elkaar kunnen leren.

DE GROEP KLANTGERICHTHEID

KLANTGERICHTHEID

Anticiperen op wensen van (potentiële) klanten en er een goede relatie mee op- en uitbouwen.

1	2	3	4
Luistert aandachtig naar problemen, wensen en klachten van klanten. Reageert alert op problemen, wensen en klachten van klanten. Vertaalt problemen, wensen en klachten naar een voor de klant passende oplossing. Informeert klanten over nieuwe producten en/of diensten.	Stelt de vraag van de klant in plaats van het eigen product of dienst centraal. Anticipeert op mogelijke wensen van klanten. Geeft aan wat hij wel of niet voor de klant kan betekenen. Onderzoekt na levering van een product of dienst de klanttevredenheid.	Handelt op basis van diepgaand inzicht in het belang van de klant. Is flexibel en creatief in het vinden van oplossingen voor de klant. Komt op basis van klachten en de klanttevredenheid van klanten met verbetervoorstellen. Is gericht op een langetermijnrelatie met de klant.	Onderzoekt langetermijnontwikkelingen in klantenwensen. Bouwt voortdurend aan strategisch duurzame relaties met klanten. Weet effectief om te gaan met dreigende verstoringen in de relatie met klanten. Verbeterd de relatie tussen afdelingen om de klant beter te bedienen.

INLEVINGSVERMOGEN

(On)uitgesproken gedachten en gevoelens van een ander begrijpen, bespreekbaar maken en er adequaat op reageren.

1	2	3	4
Verplaatst zich in anderen en toont interesse. Reageert in gesprekken op toonzetting en houding van de ander. Heeft respect voor de gevoelens van de ander. Laat merken naar anderen te luisteren door samen te vatten en door te vragen.	Moedigt anderen aan hun standpunt naar voren te brengen. Staat ook open voor andere meningen als die afwijken van de eigen mening. Komt terug op eerder door anderen ingebrachte zaken. Vraagt door naar achterliggende redenen van het gedrag van anderen.	Denkt bij het zoeken naar oplossingen ook vanuit het gezichtspunt van anderen. Maakt weerstand en onvrede van anderen bespreekbaar. Spreekt anderen zowel positief als negatief aan op hun gedrag. Speelt alert in op onverwachte invalshoeken.	Houdt bij ingrijpende externe gebeurtenissen rekening met de belangen van medewerkers. Is uiterst kritisch op het eigen gedrag in de groep. Denkt mee met anderen met een heel andere belevingswereld. Houdt rekening met belangen/behoefte van interne en externe groepen.

DE GROEP BEÏNVLOEDEN

OVERTUIGINGSKRACHT

Anderen overtuigen van een idee, plan of standpunt en ze daar enthousiast voor maken.

1	2	3	4
Laat blijken in eigen standpunten te geloven. Gebruikt heldere en logische argumenten. Baseert zijn argumenten op vakkennis en minder op gevoelens. Brengt nieuwe argumenten in als anderen niet overtuigd zijn.	Gebruikt vakkennis, data en feiten om zijn standpunt te onderbouwen. Legt anderen helder uit waarom zaken gedaan moeten worden. Presenteert standpunten met veel enthousiasme. Signaleert twijfels en bezwaren en gaat hierop in.	Weet wanneer hij dingen wel zegt of juist achterwege laat om zaken te realiseren. Creëert draagvlak op basis van argumenten. Stemt zijn argumenten af op zaken waar anderen gevoelig voor zijn. Noemt ook te verwachten tegenwerpingen.	Betrekt een breed scala van gegevens om zijn plannen te beargumenteren. Stemt argumenten af op mogelijke weerstanden en doelgroepen. Sluit coalities om belangen van interne en externe partijen te integreren. Weet anderen zodanig te beïnvloeden dat ze zijn standpunt uitdragen.

ORGANISATIEBEWUSTZIJN

Inzicht hebben in het functioneren van de eigen organisatie en de effecten daarvan op de omgeving.

1	2	3	4
Houdt rekening met de belangen van de eigen afdeling. Laat merken dat hij weet wat er binnen andere afdelingen speelt. Maakt gebruik van de formele wegen binnen de eigen afdeling. Laat blijken op de hoogte te zijn van de interne verhoudingen.	Houdt rekening met wat er in andere afdelingen speelt. Houdt rekening met de effecten van besluiten op andere afdelingen. Kent en maakt ook gebruik van informele kanalen binnen en buiten de afdeling. Toetst vooraf de consequenties van besluiten voor andere afdelingen.	Bespreekt met collega's de belangen van andere afdelingen. Bespreekt met collega's hoe zij samen meer draagvlak krijgen voor hun plannen. Weegt bij beslissingen de onderlinge belangen binnen en buiten de afdeling af. Benadert andere interne en externe partijen voor het verkrijgen van draagvlak.	Maakt het belang van de effecten van de organisatie op de omgeving bespreekbaar. Wijst op consequenties van besluiten voor eigen en andere afdelingen. Handelt op basis van diepgaand cultureel, maatschappelijk en politiek inzicht. Blijkt standpunten en meningen van externe belanghebbenden goed te kennen.

NETWERKGERICHTHEID

Het opbouwen van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen.

1	2	3	4
Onderhoudt de contacten met klanten. Benut kansen om relaties te ontmoeten. Kent mensen binnen de afdeling en weet wat ze doen. Gebruikt interne relaties om doeleinden te realiseren.	Zorgt dat anderen hem weten te vinden. Zoekt nieuwe bruikbare contacten buiten de eigen afdeling. Heeft periodiek contact met zijn zakelijke relaties. Toont – ook persoonlijke – interesse in zijn zakelijke relaties.	Bevordert de samenwerking tussen afdelingen. Gebruikt actief zijn netwerk voor het benaderen van potentiële relaties. Onderhoudt contacten met personen die hiërarchisch hoger in de organisatie staan. Zorgt via lidmaatschappen van verenigingen dat de organisatie daar profijt van heeft.	Vergaart via zijn netwerk strategische informatie voor de organisatie. Helpt collega's hun netwerk te onderhouden en uit te breiden. Bouwt en onderhoudt relatienetwerken in uiteenlopende maatschappelijke sferen. Sluit samenwerkingsverbanden op organisatieniveau.

DE GROEP MANAGEMENT ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS

Het signaleren van ontwikkelbehoeften van medewerkers en hen stimuleren concrete ontwikkelingsactiviteiten te ondernemen.

1	2	3	4
Maakt functie-eisen en verwachtingen duidelijk. Maakt duidelijk welke ontwikkeling nodig is om aan functie-eisen te voldoen. Geeft duidelijke feedback op geleverde prestaties. Brengt medewerkers in leerzame situaties.	Geeft feedback aan medewerkers voor hun verdere persoonlijke ontwikkeling. Zorgt voor werk dat medewerkers helpt hun ontwikkelingsmogelijkheden te vergroten. Stelt samen met medewerkers een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op. Wijst medewerkers op informatie die hun ontwikkeling ondersteunt.	Geeft medewerkers ruimte en daagt ze uit hun persoonlijke ambities vorm te geven. Stelt inzichtverhogende vragen aan medewerkers. Coacht medewerkers bij hun loopbaanontwikkeling. Zorgt dat trainings- en ontwikkelingsactiviteiten vorm krijgen.	Draagt het belang van het ontwikkelen van medewerkers uit in de organisatie. Geeft opbouwende feedback gericht op doorstroom naar andere functies in de organisatie. Adviseert bij het maken van ontwikkelingsplannen voor 'high potentials'. Geeft met een vaste regelmaat feedback aan 'high potentials' op hun ontwikkeling.

BESLUITVAARDIGHEID

Beslissingen nemen en het ondernemen van daarop aansluitende acties of zich vastleggen door het uitspreken van oordelen.

1	2	3	4
Neemt tijdig een standpunt in of spreekt een oordeel uit. Komt vaak als eerste met een afgewogen uitspraak. Is duidelijk over wat hij beslist. Handelt indien nodig zonder overleg.	Durft ook onder tijdsdruk te beslissen. Beslist zodra de belangrijkste informatie voorhanden is. Neemt ook beslissingen bij tegenstrijdige belangen. Stelt duidelijke voorwaarden als met zijn besluiten risico's gepaard gaan.	Durft ook controversiële beslissingen te nemen. Zet tijdig besluitvormingsprocessen uit binnen de afdeling. Onderzoekt met betrokkenen de gevolgen van het niet-tijdig nemen van beslissingen. Weet te geven en te nemen om besluiten gerealiseerd te krijgen.	Doseert de besluitvorming en zoekt daarbij naar win-winsituaties. Neemt afgewogen besluiten als deze risico's voor de organisatie inhouden. Betrekt informatie uit de externe omgeving voor beslissingen met een grote impact. Vindt snel de juiste informatie en betrokkenen voor het nemen van complexe beslissingen.

SAMENWERKEN

Effectieve bijdragen leveren aan gemeenschappelijke doelen, ook wanneer persoonlijke belangen in het geding zijn.

1	2	3	4
Zoekt actief naar samenwerking met anderen. Komt afspraken binnen de afdeling na. Stelt het gezamenlijk resultaat boven het eigen resultaat. Staat open voor meningen van anderen.	Staat altijd klaar om anderen te helpen. Brengt frequent ideeën in voor een beter gezamenlijk resultaat. Benoemt problemen binnen de afdeling en doet verbetervoorstellen. Onderneemt initiatieven om gebruik te maken van ieders expertise.	Draagt actief zijn kennis over en betreft anderen daarbij. Stuurt aan op gezamenlijke acties met andere afdelingen. Doet concessies ten behoeve van de groep of afdeling. Zoekt naar andere invalshoeken en werkt daarna aan een gemeenschappelijke visie.	Zoekt actief naar interne en externe samenwerkingspartners. Werkt samen met externe partijen om organisatie doelen te verwezenlijken. Bouwt bruggen met alle relevante partijen in de besluitvorming. Doet persoonlijke concessies om als organisatie verder te komen.

GROEPSGERICHT LEIDERSCHAP

Richting en sturing geven aan een groep en samenwerkingsverbanden tussen groepsleden stimuleren om doelstellingen te realiseren.

1	2	3	4
Geeft aan welke bijdrage van medewerkers wordt verwacht. Benoemt gemeenschappelijke doelen voor de afdeling. Waarschuwt tijdig wanneer afdelingsdoelen of deadlines niet gehaald gaan worden. Neemt het voortouw in de afdeling.	Vraagt medewerkers om hun mening. Toont erkenning en waardering voor collectieve prestaties. Stuurt – indien nodig – bij. Geeft medewerkers ruimte om met elkaar te communiceren.	Stimuleert ideeën die bijdragen aan betere teamprestaties. Versterkt de saamhorigheid door ook informele bijeenkomsten te organiseren. Bespreekt signalen die duiden op weerstand of conflicten in de afdeling. Zorgt dat successen in de afdeling gevierd worden.	Stelt afdelingsdoelen die aansluiten op het organisatiebelang. Stuurt groepen van verschillende hiërarchische niveaus aan. Communiqueert missie, strategie en doelen op een manier die medewerkers enthousiast maakt. Creëert draagvlak bij veranderingsprocessen die meerdere afdelingen aangaan.

DE GROEP KENNIS ANALYTISCH VERMOGEN

Uiteenrafelen van een probleem tot alle relevante informatie beschikbaar is en het opdelen van het probleem in hanteerbare proporties.

1	2	3	4
Ordent informatie. Stelt gerichte vragen om situaties helder te krijgen. Onderscheidt hoofd- van bijzaken. Raadpleegt noodzakelijke bronnen voor relevante informatie.	Evalueert informatie op volledigheid en betrouwbaarheid. Stelt gerichte vragen om een complex probleem helder te krijgen. Bakent het probleemgebied af voordat wordt gezocht naar oorzaken. Haalt uit een grote hoeveelheid informatie de mogelijke oorzaken van een probleem.	Heeft snel de essentie door van complexe probleemsituaties. Identificeert trends, effecten en risico's. Maakt bij het in kaart brengen van situaties gebruik van andere werkgebieden. Legt bruikbare verbanden met andere situaties in de organisatie.	Ziet de samenhang tussen een probleem en andere werkgebieden. Maakt bij het in kaart brengen van een probleem gebruik van de expertise van anderen. Heeft zicht op langetermijngevolgen van problemen en oplossingen. Legt verbanden tussen het probleem en de context waarin dat zich voordoet.

CONCEPTUEEL DENKEN

Een situatie of probleem begrijpen, 'de stukjes in elkaar kunnen passen' en het totaal blijven overzien.

1	2	3	4
Werkt vaak vanuit algemene oplossingen. Maakt gebruik van standaardraamwerken om problemen helder te krijgen. Herkent de essentie nadat oorzaak en gevolg in kaart zijn gebracht. Herkent overeenkomsten tussen gelijksoortige problemen.	Gebruikt eerdere ervaringen om een nieuw probleem in kaart te brengen. Tilt feiten en meningen naar een hoger abstractieniveau. Doorziet een moeilijke situatie door een probleem in een kader te plaatsen. Legt verbanden tussen verschillende bronnen van informatie.	Herkent gemeenschappelijke kenmerken van verschillende problemen. Gebruikt metaforen en analogieën om de essentie van de situatie helder te krijgen. Gebruikt meerdere invalshoeken om tot een goed inzicht te komen. Vertaalt complexe situaties naar voor anderen herkenbare kaders.	Is in staat modellen uit verschillende werkgebieden met elkaar in verband te brengen. Zet een grote diversiteit van nieuwe informatie direct om in hanteerbare concepten. Komt tot vernieuwende inzichten op basis van bestaande concepten. Legt verbanden in complexe omgevingen en maakt dat begrijpelijk voor anderen.

VAKKENNIS

Er blijkt van geeft voldoende deskundigheid te bezitten om taken te vervullen.

1	2	3	4
Bezit de basiskennis om zijn taken uit te voeren. Volgt incidenteel nieuwe ontwikkelingen in zijn vak. Heeft minder dan een jaar ervaring in zijn vakgebied. Heeft relevante vakkennis die lager is dan een mbo-niveau.	Bezit de kennis om ook taken van anderen te kunnen uitvoeren. Volgt jaarlijks cursussen om bij te blijven in zijn vakgebied. Heeft enkele jaren ervaring in zijn vakgebied. Bezit relevante vakkennis op mbo-niveau.	Brengt vakkennis over aan collega's. Volgt zeer frequent opleidingen. Heeft jarenlange ervaring in het vak. Bezit relevante vakkennis op hbo-niveau.	Wordt (ook extern) gezien als specialist in zijn vakgebied. Studeert continu. Heeft jarenlange ervaring met specialistische toepassingen. Bezit relevante vakkennis op academisch niveau.

DE GROEP PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT

ZELFBEHEERSING

Emoties in de hand houden, bij weerstand negatieve reacties weten te onderdrukken en in stressvolle situaties zichzelf onder controle houden en rustig blijven.

1	2	3	4
Blijft, ook onder druk, eigen werk adequaat doen. Weet bij onverwachte situaties kalmte te bewaren. Weet wanneer emoties een rol spelen. Gaat negatieve emoties uit de weg.	Neemt doordachte besluiten, ook onder druk. Blijft kalm en beheerst in conflictsituaties. Onderkent tijdig oplopende spanningen en weet deze terug te brengen. Beheerst eigen emoties.	Blijft beheerst en effectief in spanningsvolle situaties. Weet conflictsituaties die dreigen te escaleren te beheersen. Weet zaken van personen te onderscheiden bij conflictsituaties. Onderneemt acties om oorzaken van emoties weg te nemen.	Behoudt overzicht in crisissituaties. Weet grote spanningen in groepen terug te brengen tot een werkbaar niveau. Heeft oog voor de gevolgen van eigen handelen in crisissituaties. Draagt eigen zelfbeheersing over op anderen.

ZELFVERTROUWEN

Geloven in eigen kunnen, besluitvaardig zijn, risico's durven nemen en met tegenslagen kunnen omgaan.

1	2	3	4
Stelt zich zelfbewust op. Neemt eenvoudige beslissingen zelfstandig. Overwint tegenslagen. Beslist alleen binnen duidelijk gestelde kaders.	Komt met nieuwe argumenten als collega's tegenargumenten geven. Is evenwichtig in woord, gedrag en opvattingen. Laat zich bij tegenslagen niet makkelijk uit het veld slaan. Neemt af en toe risico's.	Weet ook leidinggevend te winnen voor zijn standpunten. Straalt een terecht vertrouwen uit in eigen kunnen. Blijft volharden ook bij grote tegenvallers. Durft risico's te nemen.	Is zowel intern als extern een betrouwbare, transparante gesprekspartner. Weet met zijn uitstraling anderen mee te krijgen. Weet crises samen met anderen op te lossen. Durft uitdagende maar acceptabele risico's te nemen.

FLEXIBILITEIT

Zich aanpassen qua stijl van werken en plaats en tijd aan wisselende omstandigheden.

1	2	3	4
Verandert houding, mening en aanpak op basis van nieuwe inzichten. Toont interesse in zowel inhoud als persoon. Past de eigen manier van werken aan indien dat wordt gevraagd. Werkt indien nodig op andere tijden dan afgesproken.	Geeft gesprekken een andere wending als het resultaat uitblijft. Verandert zijn mening op basis van nieuwe informatie. Schakelt over op een nieuwe werkwijze als daardoor de efficiency verbetert. Verdiept zich eerst in de ander en kiest dan pas een weg om zaken gedaan te krijgen.	Is in een gesprek voortdurend op zoek naar een stijl die aansluit bij de ander. Wijzigt de eigen werkwijze ingrijpend als blijkt dat deze niet effectief is. Schakelt bij conflicten tussen verschillende gedragsstijlen. Gaat effectief om met uiteenlopende meningen.	Kiest op basis van subtiele signalen een sturende dan wel begeleidende rol. Weet uiterst effectief om te gaan met tegenstrijdige belangen en posities. Is flexibel in werkwijze, tijd en plaats (ook internationaal) als de organisatie daar om vraagt. Is bereid zijn complete strategie te herzien als er nieuwe inzichten zijn.

ORGANISATIELOYALITEIT

Het organisatiebelang voorop stellen, zich houden aan voorschriften en regels en handelen conform gemaakte afspraken.

1	2	3	4
Houdt zich aan de voorschriften. Komt afspraken na. Houdt rekening met de belangen van de eigen afdeling. Werkt via formele kanalen.	Respecteert de geldende normen in de organisatie. Helpt collega's waar nodig bij het uitvoeren van hun taken. Respecteert beslissingen van daartoe bevoegden. Houdt bij beslissingen rekening met het effect op andere afdelingen.	Begrijpt en draagt de organisatie-missie uit. Werkt samen met andere afdelingen om organisatiedoelen te bereiken. Houdt in zijn gedrag duidelijk rekening met de onderlinge verhoudingen. Stelt organisatiedoelen voor persoonlijke doelen.	Benadert ook relevante partijen buiten de organisatie om draagvlak voor verandering te krijgen. Staat achter minder populaire bedrijfsbesluiten. Wijst op consequenties van plannen en besluiten voor onderlinge verhoudingen. Stelt organisatie-doelen boven afdelingsdoelen.

Tot zover de door ons uitgewerkte competenties waarvan Spencer & Spencer aangeven dat het de meest gebruikte zijn.

KIES VOOR COMPETENTIES OP DEFINITIENIVEAU EN GEBRUIK WOORDENBOEKEN ALS HULPMIDDEL

De meest gestelde vraag over competentie-management die wij in onze adviespraktijk tegen het lijf lopen is: Wat is voor ons verstandiger: kunnen wij nu beter werken met competenties op definitieniveau, met horizontale of verticale competenties?

Het antwoord is deels al gegeven. Horizontale doen het beter bij beoordelen en verticale beter bij selectie. Voor ontwikkelingsdoeleinden zijn beide geschikt. Maar betekent dat nu dat je dan met verticale én horizontale moet werken? Als daarop het antwoord ja is, wordt werken met competenties dan niet erg complex?

Hoewel situaties erg verschillen, gaat onze voorkeur uiteindelijk uit naar gemengd gebruik. Als basis dienen dan de competenties op definitieniveau. Die worden afgedrukt op allerlei formulieren en andere P-instrumenten. De beide (horizontale en verticale woordenboeken) gebruikt men dan als hulptabellen, waarbij te pas en te onpas gedragsomschrijvingen worden 'gestolen' om normen te bepalen en gedragingen te categoriseren.

VEELGEBRUIKTE COMPETENTIES PER FUNCTIEGROEP

Spencer & Spencer hebben gekeken welke competenties het verschil bepalen tussen goede en matige presteerders in bepaalde functiegroepen.

De vijf belangrijke functiegroepen waarnaar zij onderzoek deden, zijn:

- technische en professionele functies;
- commerciële functies;
- hulpverleners en servicepersoneel;
- managers;
- ondernemers.

Per functiegroep zijn – in volgorde van belangrijkheid – de belangrijkste competenties:

– **BIJ TECHNISCHE FUNCTIES EN BIJ PROFESSIONALS**

- resultaatgerichtheid
- doorzettingsvermogen
- besluitvaardigheid
- conceptueel vermogen
- analytisch vermogen
- initiatief

– **BIJ COMMERCIËLE FUNCTIES**

- beïnvloedingsvaardigheid
- prestatiegerichtheid
- initiatief
- luistervermogen
- klantgerichtheid
- zelfvertrouwen

– **BIJ HULPVERLENERS EN SERVICEPERSONEEL**

- beïnvloedingsvaardigheid
- ontwikkeling van medewerkers
- luister-/empatisch vermogen
- zelfvertrouwen
- zelfbeheersing
- vakkundigheid
- klantgerichtheid
- samenwerking
- analytisch vermogen

– **BIJ MANAGERS**

- beïnvloedingsvermogen
- prestatiegerichtheid
- samenwerken
- analytisch vermogen
- initiatief
- ontwikkelen van medewerkers
- zelfvertrouwen
- assertief
- leervermogen
- teamleider
- conceptueel vermogen

- **BIJ ONDERNEMERS**

- initiatief
- zien en reageren op zich voordoende kansen
- kwaliteit
- afspraakgericht met name naar opdrachtgevers
- gericht op efficiency
- systematisch planner
- probleemoplosser
- assertief
- doelgericht
- netwerker

Bij het kiezen van competenties kunnen voorgaande rijtjes u zeker van dienst zijn. Het gevaar blijft dat de typische kenmerken van de situatie waarin een functie vervuld wordt, van grote invloed is op de mate waarin deze competenties het succes in die specifieke job bepalen. Overleggen met relevante betrokkenen uit de 'omgeving van de functie' kunnen het risico van een verkeerde inschatting verkleinen.



Metten van competenties: kan dat objectief?

Laten we beginnen met de knuppel in het hoenderhok te gooien.

Metten van competenties kan nooit objectief.

Het metten van competenties – dat wil zeggen in hoeverre medewerkers aan een competentie voldoen – kan op verschillende manieren. Laten we ze eerst eens op een rij zetten. Dat kan bijvoorbeeld door:

- de leidinggevende die het niveau inschat;
- de betrokkene zelf via self-assessment;
- collega's of klanten via een 360°-systeem;
- counseling;
- een interview met behulp van de START-methodiek;
- psychologisch onderzoek;
- het afnemen van een assessment.

Naarmate we dalen in het voorgaande rijtje, is de validiteit en daarmee de objectiviteit van de methode beter; onderzoek bij het gebruik van selectiemethoden heeft dat in het verleden aangetoond. Vervelend is tegelijkertijd dat de kosten toenemen. Een assessment is veruit het duurste, psychologisch onderzoek het op één na duurste enzovoort.

Omdat veel methoden uit het rijtje elders in dit boek al zijn of nog worden besproken, nemen we slechts enkele voorbeelden in willekeurige volgorde onder de loep, te beginnen met de 360°-feedback.

360°-FEEDBACK

Stel dat we een beeld willen krijgen van het analytisch vermogen van een medewerker via de 360°-feedbackmethode. Via – meestal – een geautomatiseerd systeem leggen we de feedbackgevers de volgende stellingen voor:

- Onderscheidt makkelijk hoofd- van bijzaken.
- Doorziet snel verbanden.
- Rust niet voordat alle aspecten van een probleem bekend zijn.
- Vindt snel de rode draad in complexe informatie.
- Benadert situaties vanuit verschillende invalshoeken.
- Verliest zich gemakkelijk in details.
- Weegt opties systematisch af.

Vervolgens vragen we de feedbackgevers deze stellingen te scoren op een vijfpuntschaal. De mogelijkheden zijn:

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Weet niet, geen mening

Aan elke keuze hangt een score, waardoor de feedbackontvanger na optelling een score voor de competentie analytisch vermogen ontvangt. Op deze wijze ontstaat inzicht in het analytische vermogen van onze feedbackontvanger.

PSYCHOLOGISCH ONDERZOEK

Bij psychologisch onderzoek nemen we de OPQ-test als voorbeeld. OPQ staat voor Occupational Personality Questionnaire en is ontwikkeld door het Engelse Saville and Holdsworth (SHL). Het is momenteel de meest valide persoonlijkheidstests. Door invulling van ruim tachtig meerkeuzevragen (met vier mogelijke antwoorden per vraag), waarbij de invuller telkens moet aangeven welke uitspraak met meest dichtbij hem ligt en welke het minst, ontstaat inzicht in de persoonlijkheid van de onderzochten.

De OPQ-test geeft inzicht in meer dan dertig competenties. Het gaat bijvoorbeeld om vasthoudendheid, behulpzaamheid, analytisch vermogen, nauwkeurigheid, assertiviteit, energie, besluitvaardigheid, creativiteit, empathie, integriteit, initiatief, openstaan voor vernieuwingen en vertrouwen. De OPQ-test gebruikt een groot aantal termen die volledig identiek zijn aan de competenties zoals we ze in dit boek hebben benoemd. Het is een goed hulpmiddel om snel zicht te hebben op veel competenties.

COUNSELING

Counseling is een andere – wetenschappelijk veel minder verantwoorde – methode. Bij counseling gaat het om een gesprek tussen een counselor (dat kan een leidinggevende zijn) en een geïnterviewde, waarbij de counselor via doorvraagtechnieken vraagt naar detailinformatie over het al dan niet aanwezig zijn van een competentie. Hij blijft daarbij lang en diep doorvragen en verbetert de kwaliteit van zijn counselingactiviteiten door er de START-methode bij te gebruiken.

INSCHATTEN DOOR DE LEIDINGGEVENDE

In de praktijk blijkt het ‘inschatten door de leidinggevende’ veruit de meest voorkomende methode. En uiteraard heeft dat met de kosten te maken.

Als ‘inschatten’ de meest gebruikte methode is en tevens de meest subjectieve, dan is het van belang stil te staan bij het verbeteren van de objectiviteit ervan.

De volgende tips kunnen de gebruiker helpen bij het verbeteren van de objectiviteit bij het gebruik van competenties.

- Baseer u op feiten in plaats van gevoelens. Feiten, meetbare resultaten, getallen helpen de objectiviteit te verhogen.
- Raadpleeg anderen die ook zinnige dingen kunnen zeggen over het functioneren van de betrokkene. Vraag dan opnieuw naar feiten. In samenhang met elkaar wordt u er nog objectiever door.
- Wen u zelf aan zinnen te gebruiken die beginnen met woorden als: ik weet..., ik ken... in plaats van zinnen die beginnen met: ik voel..., ik vind..., ik denk. De eerste categorie zinnen dwingt u in objectiever termen te spreken dan de tweede categorie.
- Ga in diepgaande dialoog met uw medewerker. Los van het feit dat uw mening daardoor objectiever wordt (hoewel daarover zeker discussie mogelijk is), bereikt u in ieder geval een groter draagvlak voor de te maken afspraken over de verdere ontwikkeling van de competenties.
- Luisteren helpt u wellicht het meest van alle hier genoemde tips. Concreet kunt u hierbij denken aan doorvragen en samenvatten. (In verschillende andere door mij geschreven boeken, zoals *Performance management*, *Gesprekstechnieken voor de P&O'er* en *Werving en selectie voor professionals*, ga ik daar veel dieper op in.)

- Gebruik ten slotte de gedragsbeschrijvingen zoals ze in de competenties beschreven zijn. Veel leidinggevendenden hebben de neiging de titel van de competentie te lezen en het daarbij te laten. Ze zijn er nu juist voor bedoeld een hulpbron te zijn om het voorgestane gedrag concreet te maken. Gebruik het dan ook.

Maar hoe we het ook wenden of keren, het werken met mensen is (misschien helaas, maar misschien juist niet) geen wiskunde of natuurkunde. Mensen zijn mensen en reageren subjectief. Zelfs met een psychologisch onderzoek en een assessment blijft subjectiviteit een grote rol spelen. Dat neemt niet weg dat ‘het niet-objectief zijn’ te vaak gebruikt wordt als doodoener om competenties, beoordelen en selecteren te verwijzen naar de prullenbak.

Competenties helpen om minder subjectief bezig te zijn en dat is hoe dan ook beter dan het werken vanuit de losse pols.



Toepassing bij de diverse P-instrumenten

6.1

ORGANISATIEBELEID EN COMPETENTIES

Fundamenteel bij het invoeren van competentie management is het nadenken over de relatie tussen het te voeren beleid in de organisatie en de keuze van competenties die dominant zijn voor een goed functionerende organisatie. Maar waar hangt het succes van een organisatie vanaf? Wat moeten medewerkers kunnen of leren om hun individuele competenties zo goed mogelijk te laten aansluiten bij het doel waarvoor een organisatie staat?

Eigenlijk is het vreemd te moeten constateren dat veel organisaties vaak geen duidelijke antwoorden hebben op deze vragen. Niet dat men zomaar wat doet. Men heeft best een goed oog voor het realiseren van successen in de markten waarin men opereert. Maar echt nadenken over waar je als organisatie voor staat (de kernwaarden), waar je als organisatie sterk, succesvol en wellicht ook uniek in bent (de kerncompetenties), wat je met de organisatie wilt bereiken (de ambitie) en langs welke weg je dat wilt bereiken, zijn hamvragen waar het eigenlijk allemaal om gaat. Dat nadenken schiet vaak tekort.

NADENKEN OVER KERNCOMPETENTIES MET UW DIRECTIE

Een handzame methode die wij vaak hanteren om kerncompetenties te bepalen, is in een directiemeeting iedere aanwezige een set kaarten te geven waarop de definities van competenties, zoals die in het eerste deel van hoofdstuk 4 zijn genoemd, te geven en ze vervolgens – eerst individueel – te vragen daaruit twee competenties te kiezen waarvan men vindt dat iedereen in kernfuncties daarover zou moeten beschikken.

Kernfuncties zijn functies die het hart van de organisatie raken. Mensen met kernfuncties zijn de zogenoemde ‘directen’ in tegenstelling tot ‘indirecten’ die het proces ondersteunen. Meestal zitten ze in ‘lijnfuncties’ in tegenstelling tot staffuncties. Natuurlijk dienen ook de neuzen van degenen die niet in kernfuncties werken, in dezelfde richting te staan; alleen is dat in kernfuncties vaak net even belangrijker.

Nadat ieder van de directieleden zijn keuze individueel heeft gemaakt, volgt een discussie tussen de directieleden onderling. Bijzonder is dat er vaak felle discussies ontstaan over de voorgaande hamvragen. Hoewel men met behulp van de kaarten denkt binnen een halfuur klaar te zijn, ontstaat een veel fundamentele discussie waarin men antwoorden zoekt op de ‘hamvragen’. Het zal u niet verrassen dat sommige directies besluiten daar eerst maar eens enkele dagen voor uit te trekken. Anderen hebben die discussie al vaker gevoerd en weten de antwoorden precies.

Doel van dergelijke sessies is gezamenlijk twee tot drie competenties te kiezen die voor iedere kernfunctie dienen te gelden. Diezelfde competenties kunnen in principe ook gelden voor alle andere medewerkers tenzij ze echt ‘haaks’ op de functie staan en juist het verkeerde gedrag zouden oproepen. In de praktijk komt dat zelden voor. Dat betekent dat alle medewerkers op wie die twee à drie competenties van toepassing worden verklaard, daarop geselecteerd en beoordeeld worden. Bovendien zijn ze richtinggevend voor te volgen opleidingen en verdere ontwikkeling van medewerkers.

Kerncompetenties zetten, op deze wijze gekozen, de neuzen in dezelfde richting. Ze helpen om het organisatiebeleid te richten. Mensen die weten waar ze voor staan, weten ook beter op welke wijze ze hun energie moeten inzetten. Bovendien zullen degenen die niet aan deze kerncompetenties kunnen of willen voldoen, op korte of langere termijn afvallen, omdat ze zich niet thuis zullen voelen in die organisatie.

Op meerdere plaatsen in dit boek gaven en geven we aan dat vijf tot negen competenties per functie de absolute bovengrens is. Eigenlijk is het kiezen van de resterende competenties een herhaling van zetten, maar nu op een lager niveau. Afdelingshoofden bepalen op dezelfde manier de twee competenties die voor hun afdeling of groep van afdelingen dominant zijn. De laatste drie competenties kunnen per individu door de direct leidinggevende worden bepaald. Dat wij deze aanpak tot 2-2-3-aanpak hebben omgedoopt, spreekt na het voorgaande voor zich.

In hoofdstuk 7 wordt deze aanpak verder ingepast in een totaalaanpak bij het invoeren van competentie management in een organisatie.

WELKE RESULTATEN ZIJN TE VERWACHTEN?

Competentiemanagement resulteert in:

- een betere realisatie van strategische doelen;
- prestatieverbeteringen van individuele medewerkers;
- een betere onderlinge afstemming van diverse P-instrumenten en met name selectie, beoordeling, opleiding en ontwikkeling;
- een heldere communicatie over meestal multi-interpretabele begrippen, waardoor de relatie tussen medewerker en leidinggevende verbetert;
- een beter commitment van medewerkers aan hun taken en rollen;
- eenvoudiger sturing van cultuurveranderingsprocessen.

6.2

BEOORDELEN EN COMPETENTIES

Beoordelen van medewerkers is wellicht een van de moeilijkste onderdelen van leidinggeven. Onze verzameling beoordelingsformulieren (meer dan zeshonderd) laat zien dat de meeste formulieren zijn volgeschreven met losse woorden (de beoordelingscriteria), gevolgd door een aantal scoringsmogelijkheden die lopen van slecht naar goed. Heldere omschrijvingen van de criteria ontbreken. Competenties worden door leidinggevendenden bij het beoordelen van medewerkers snel omarmd. Ze geven helderheid over gewenst gedrag, dat vaak uitvoerig in competenties is omschreven. Leidinggevendenden vinden competenties bij het beoordelen van medewerkers doorgaans een goed hulpmiddel om de beoordelingsgesprekken met medewerkers concreter te maken. Ze vergeten echter één ding.

De output, de resultaten die medewerkers in hun functie moeten halen, staan helaas nooit in standaardcompetenties beschreven. Dat kan ook niet, omdat elke functie anders is en er andere outputcriteria bijhoren.

Bij de competentie doorzettingsvermogen die voor profvoetballers best belangrijk is, staat in de standaardcompetentie niet omschreven hoeveel doelpunten de profvoetballer moet maken. Sterker nog: er staat zelfs niet in dat hij die móet maken. Daarbij komt bovendien dat niet alle profvoetballers worden ingehuurd om doelpunten te maken. Sommigen – zoals de keeper – moeten juist trachten die te voorkomen, tenzij hij penalty's moet nemen.

Dit denken over output is fundamenteel voor een leidinggevende. Hij moet van iedere medewerker weten wat de te bereiken targets zijn en vervolgens moet hij die met hen doornemen.

Vervelend is dan – en we vallen in herhaling – dat bijna alle beoordelingsformulieren/-bestanden die wij kennen, bestaan uit inputformulieren/-bestanden.

Een voorbeeld:

	A	B	C	D	E
Kennis	A	B	C	D	E
Zelfstandigheid	A	B	C	D	E
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	A	B	C	D	E
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	A	B	C	D	E
Collegialiteit	A	B	C	D	E
Analytisch vermogen	A	B	C	D	E
Enzovoort, enzovoort					

Wat ontbreekt is een tweede rijtje waarin voorkomt:

- Aantallen gemaakte producten.
- Hoeveelheid publicaties.
- Aantal doelpunten.
- Aantal gemaakte fouten.
- Omzet.
- Kwaliteitsscores.
- Enzovoort, enzovoort.

Daarnaast worden bij elke beoordeling afspraken ter verbetering gemaakt, zodat de volgende beoordeling beter kan worden. Input, output en realisatie van gemaakte afspraken vormen naar onze mening de basisingrediënten van een goed beoordelingssysteem.

Daarnaast horen er ook nog zaken in thuis als: agendapunten, omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed, een POP-deel en een rubriek 'te volgen opleidingen'.

Beoordelen doe je op resultaten én gedrag.
Gedrag stuur je door middel van competenties.

Samengevat bestaat een goed beoordelingsformulier/-bestand uit de volgende zeven onderdelen:

1. Personalialia.
2. Een oordeel over gemaakte afspraken.
3. Een oordeel over te behalen resultaten.
4. Een oordeel over zeven tot negen competenties.
5. Een eindoordeel.
6. Een rubriek over omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed.
7. Een reactie van de beoordeelde.

Als u het functionerings- en het POP-gesprek eraan wilt koppelen, komen er de volgende vijf bij:

- Een overzicht van te bespreken agendapunten.
- Een rubriek functiewijziging.
- Een onderdeel opleiding en training.
- De te maken afspraken (wie doet wat en wanneer).
- Handtekeningen van gesprekspartners en naasthogere leidinggevende.

Omdat we in dit boek competenties centraal stellen, werken we een voorbeeld uit hoe competenties in een formulier of bestand te verwerken zijn. Eigenlijk kan dat heel eenvoudig.

Competentie	Oordeel	Toelichting
Organisatiebrede competentie	A B C D	_____
Organisatiebrede competentie	A B C D	_____
Afdelingscompetenties	A B C D	_____
Afdelingscompetentie	A B C D	_____
Functiecompetentie	A B C D	_____
Functiecompetentie	A B C D	_____
Functiecompetentie	A B C D	_____

De gekozen competenties worden op de aangegeven plaatsen ingevuld en er volgt een oordeel van de leidinggevende. A, B, C en D zijn de mogelijkheden. De betekenis van de letters is bijvoorbeeld:

- A: heeft in sterke mate verbetering
- B: op enkele punten verbetering nodig
- C: goed
- D: excellent

Wat ook kan, is dat u de zeven tot negen competenties volledig in het formulier of in het bestand afdrukt en u de leidinggevende vraagt het door hem geconstateerde gedrag te onderstrepen. We geven opnieuw een voorbeeld zoals we dat al eerder tegenkwamen. Hierin is het te onderstrepen gedrag schuingedrukt.

ZELFSTANDIGHEID

De mate waarin de persoon doelen plant en werkzaamheden organiseert, zodat deze doelen gehaald worden zonder bijsturing en controle van derden.

A	B	C	D
Schuift beslissingen voor zich uit.	Neemt meestal tijdig beslissingen.	Schuift beslissingen niet voor zich uit. <i>Redt zich ook in minder makkelijke</i>	Pakt de koe bij de horens. Redt zich ook in extreem moeilijke situaties.
Redt het niet in moeilijke situaties.	Redt zich meestal uit moeilijke situaties. Heeft soms bijsturing	situaties. Heeft zelden bijsturing	Behoeft nooit bijsturing. Neemt zelf
Heeft constant bijsturing nodig.	nodig. Weet wanneer hulp moet	nodig. Roept alleen hulp in als dat	beslissingen. Weet wanneer anderen
Zoekt constant hulp.	worden ingeroepen.	echt nodig is. <i>Organiseert eigen werk goed.</i>	geraadpleegd moeten worden.
Organiseert eigen werk slecht.	Organiseert eigen werk voldoende.		Organiseert eigen werk perfect.

Betrokkene zal op het punt zelfstandigheid, afhankelijk van de weging die zijn leidinggevende aan de onderstreepte zaken voor die functie geeft, een B of een BC scoren.

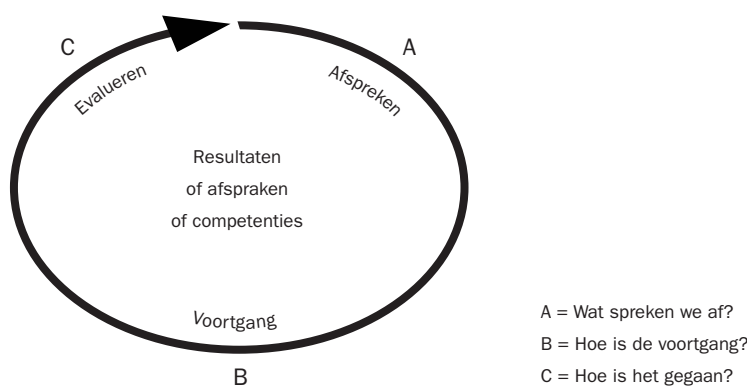
Als u op dezelfde wijze als de tabel met organisatie-, afdelings- en functiecompetenties een tabel maakt met de vijf belangrijkste te behalen resultaten en ook daar scoort, heeft u zowel input- als outputgedrag beoordeelt. Voegt u daaraan een onderdeel waarin de gemaakte afspraken terugkeren en scoort u ook daar (meestal met gehaald of niet gehaald), dan heeft u een aardig totaalbeeld van het functioneren van de medewerker.

Competenties gebruiken zonder goed gedefinieerde resultaatgebieden is hetzelfde als een voetballer met een kletsnat shirtje een schouderklopje geven zonder dat hij – als

centrumspits – een seizoen lang doelpunten maakt. Dat natte shirtje kan immers veroorzaakt worden door weliswaar hard, maar wel de verkeerde kant uit lopen. Zo is het ook met uw medewerkers. Hardlopers staan nog niet garant voor goede resultaten. Input en output gaan samen. Dan zul je ze ook beide moeten beoordelen.

Na lezing van de voorgaande voorbeelden is het duidelijk dat horizontale competenties voor het beoordelen van medewerkers over het algemeen de beste optie zijn. Bij horizontale competenties is bovendien goed te zien welk gedrag moet worden gemanifesteerd om het beter te doen. Op die manier kan de inhoud van de te maken afspraken gericht worden op de verdere ontwikkeling van de medewerker. Verticale competenties geven dat inzicht ook en soms zelfs beter, zeker als het om het niveau gaat.

Belangrijk bij het werken op de beschreven manier is dat zowel competenties als resultaten ingepast zijn in een zogenoemde performancemanagementcyclus. Die cyclus is vergelijkbaar met een wiel met spaken, zoals in de volgende figuur is weergegeven.



FIGUUR 6.2.1

Contracteren en coachen

A stelt het begin van het jaar voor en is de eerste spaak in het wiel. In dat ‘startgesprek’ maakt men twee soorten afspraken. Enerzijds welke resultaten aan het einde van het jaar gerealiseerd moeten zijn en anderzijds op welke competenties men aan het einde van het jaar beoordeeld wordt, dan wel waarover verdere ontwikkelingsafspraken worden gemaakt.

Halverwege het jaar – onder in het wiel – vindt een voortgangsgesprek plaats (de tweede spaak) waarin leidinggevende en medewerker bezien wat de eventuele ‘bottlenecks’ zijn voor het realiseren van de resultaten dan wel het verder werken aan de ontwikkeling van de competenties. Sommigen noemen dat een voortgangsgesprek, anderen een functioneringsgesprek. Er bestaan heel veel verschillende woorden voor dat gesprek, maar dat is volstrekt onbelangrijk.

Aan het einde van het jaar – bij C – vindt er een beoordeling plaats waarin, zoals we eerder zagen, de leidinggevende de medewerker beoordeelt op het houden aan gemaakte afspraken, het realiseren van de afgesproken resultaten en het voldoen aan de bepaalde competenties. Het beoordelingsgesprek is de derde spaak in het wiel. Daarmee is het wiel, de performancemanagementcyclus, rond.

De associatie met spaken hebben echter nog een bijzondere betekenis. Eigenlijk zit het hele wiel vol spaken, zoals bij een echte fiets en stelt elke spaak een gesprek voor, een voortgangsgesprek. Leidinggeven beperkt zich immers niet tot drie, laat staan nog minder gesprekken per jaar. Een leidinggevende praat wekelijks en soms dagelijks met zijn medewerker, met name over de organisatorische voorwaarden die nodig zijn om de resultaten te bereiken.

Misschien is het nuttig het aantal spaken in uw fietswiel nog eens na te tellen. Het maakt u bewust van de kern van uw rol als leidinggevende. Het is niet voor niets dat leidinggevendena vaak 80% van hun tijd besteden aan het voeren van gesprekken. Bij het maken van afspraken (of het nu over resultaten, competenties of anderszins gaat) is het van belang die te maken volgens het SMART-principe. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

SMART

Specifiek	Het gaat om een concreet aanwijsbaar resultaat, waarvoor de medewerker zelf verantwoordelijk is en invloed op kan uitoefenen.
Meetbaar	Er is een getal afgesproken waaruit later blijkt of de afspraak is gehaald.
Acceptabel	Afgesproken. Beiden moeten er een handtekening onder kunnen zetten.
Realistisch	De afspraak moet haalbaar zijn, waarbij de lat elk jaar iets hoger wordt gelegd. Per slot van rekening heeft de medewerker ook meer ervaring en moet het makkelijker bereikbaar zijn dan in de voorgaande periode. Bovendien houdt dat de broodnodige spanning erin.
Tijdgebonden	Er is afgesproken op welke tijdstip de afspraak gerealiseerd is.

Hiermee zijn competenties geplaatst in de 'performancemanagementcyclus'. Bovendien is duidelijk dat er telkens drie zaken parallel lopen:

1. gemaakte afspraken;
2. resultaten;
3. competenties.

In de volgende paragraaf gaan we in op hoe we met competenties kunnen werken aan de verdere ontwikkeling van medewerkers.

6.3

ONTWIKKELING EN OPLEIDING VAN MEDEWERKERS EN COMPETENTIES

Uit ons onderzoek bleek dat competentie management door 87% van de betrokken organisaties gebruikt wordt voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers. In deze paragraaf beschrijven we in vijf stappen hoe u competenties kunt gebruiken bij het ontwikkelen en opleiden van medewerkers.

STAP 1:

ONTWIKKEL COMPETENTIES

Voordat u begint met het ontwikkelen van competenties, is het noodzakelijk de vraag te stellen of en in hoeverre de competentie die u wilt ontwikkelen daadwerkelijk ontwikkelbaar, trainbaar of veranderbaar is. Het spreekt voor zich dat wanneer er sprake is van competenties in de zin van kennis en technische vaardigheden, deze in hoge mate trainbaar en veranderbaar zijn. Hoewel, pas op! Niet iedereen kan piano leren spelen en zeker niet op concertniveau. Maar hoe staat dit voor een gedragscompetentie die u wilt ontwikkelen of veranderen?

De mate waarin een gedragscompetentie ontwikkelbaar is, is afhankelijk van een aantal factoren. Enerzijds zijn er externe factoren die van invloed zijn, zoals de cultuur van een organisatie en de stijl van leidinggeven van de direct leidinggevende. Anderzijds zijn er factoren bij de medewerker zelf die een rol spelen. Daarbij kunt u denken aan het ambitieniveau, de mate van openstaan voor het ontvangen van feed-

back en de normen, waarden en overtuigingen van de medewerker. Hoe dichter competenties bij iemands persoonlijkheid komen, hoe moeilijker ze ontwikkelbaar zijn.

Uit onderzoek van Van Beirendonck (Quintessence, 2001) blijkt dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen competenties die niet, nauwelijks of wel te ontwikkelen zijn. Zijn conclusie luidt dat kennis en vaardigheden doorgaans aardig tot goed ontwikkelbaar zijn. Gedragscompetenties daarentegen zijn moeilijker te ontwikkelen, zeker als ze te maken hebben met waarden en normen, persoonlijkheid en attitudes. Dat is echter ook weer niet altijd het geval, omdat voorbeeldgedrag vaak weer tot navolging kan leiden. In de volgende tabel geven we enkele voorbeelden van competenties uit zijn onderzoek die sterk met de persoonlijkheid samenhangen.

Competentie	Ontwikkelbaarheid	Toelichting
Aanpassingsvermogen en flexibiliteit	Nauwelijks	De capaciteit van aanpassingsvermogen is bij eenieder anders en hierbij geldt: op is op.
Ondernemerschap, initiatief	Niet	Is wel tijdelijk te stimuleren maar beklijft niet.
Klantgerichtheid	Wel	Ligt op het niveau van kennis en vaardigheden.
Besluitvaardigheid	Deels	Afhankelijk van de oorzaak.
Integriteit	Nauwelijks	Kan worden afgedwongen met behulp van sancties.
Samenwerken	Niet	Wel te beïnvloeden door te stimuleren of te sanctioneren.
Sensitiviteit	Nauwelijks	Afhankelijk van de aanwezigheid van een redelijk inlevingsvermogen.
Visie	Niet	Als gevolg van de samenhang met intelligentie.

TABEL 6.3.1

STAP 2:

MAAK HET GEWENSTE GEDRAG CONCREET EN ZICHTBAAR

Bij deze stap gaat u, ervan uitgaande dat de competentie ontwikkelbaar is, de competentie operationaliseren. Dat wil zeggen: u maakt een vertaling van de competentie naar het concreet zichtbare gedrag dat u wilt bereiken. Wanneer u een bestaande competentieset gebruikt, zijn de competenties al voor een deel geoperationaliseerd. Bij horizontale competenties wordt het gedrag als volgt beschreven: van 'te verbeteren' tot 'excellent'. Bij verticale competenties is het gedrag omschreven van een laag naar een steeds hoger niveau.

Wat u zelf nog moet doen, is het bepalen hoe dit gedrag er concreet uit moet zien in die specifieke functie. Hoe de medewerker zich vervolgens gaat ontwikkelen naar dit specifieke gewenste gedrag, bespreekt u daarna met de medewerker waarover u afspraken maakt.

STAP 3:

MEET IN HOEVERRE DE COMPETENTIE AANWEZIG IS

Voordat u kunt bepalen hoe het ontwikkeltraject er gaat uitzien, is het noodzakelijk om een nulmeting te doen. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden. Veelgebruikte technieken zijn:

- beoordeling door de direct leidinggevende;
- gedragsgericht interview (START-methodiek);
- 360°-feedbackmeting;
- persoonlijkheidstest (bijvoorbeeld OPQ, Octogrammeting voor leidinggeven (Quinn), PAPI-test);
- assessment.

De geschiktheid van de methode is afhankelijk van het doel en wat u er financieel voor overheeft. Met behulp van een assessment center observeert u actueel gedrag. Bij een gedragsgericht interview zoekt de interviewer naar ervaringen uit het verleden en taxeert daarmee de zwakte of sterkte van de competentie.

360°-feedback is geschikt wanneer er sprake is van een veilige omgeving. Daarbij wordt de input van meerdere bronnen gebruikt, wat de objectiviteit vergroot.

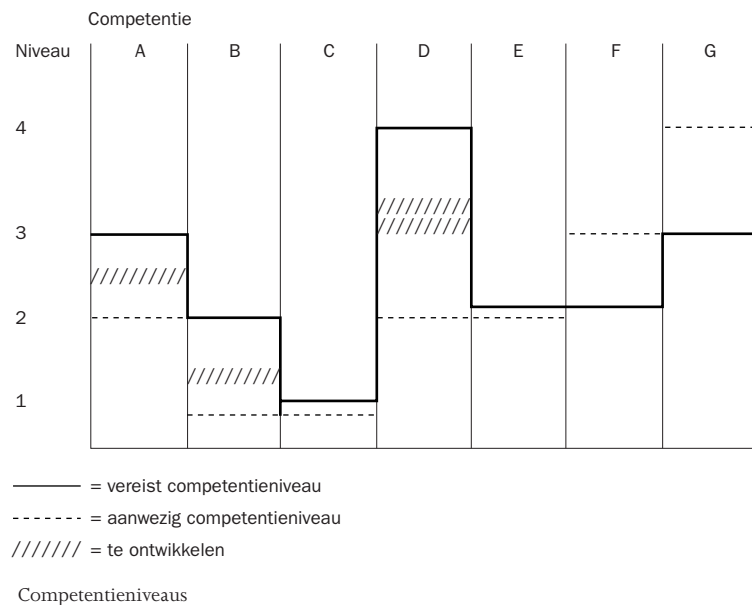
Persoonlijkheidstesten zijn eveneens goed geschikt, mits ze door een professional worden afgenomen.

Het gebruik van psychologisch onderzoek wordt meestal gecombineerd met andere methoden, zoals het gedragsgerichte interview of assessment. Hierdoor wordt de validiteit van de uitspraken vergroot.

Naarmate u daalt in het rijtje, neemt de validiteit toe, zeker als u meerdere methoden tegelijk gebruikt. Jammer genoeg stijgen dan ook de kosten, waarbij assessment veruit het duurst is.

Ten slotte is het aardig te weten dat psychologische tests steeds vaker via internet worden afgenomen. Dat is allereerst gemakkelijk, maar bovendien goedkoper.

In het volgende overzicht is te zien hoe u de aanwezige en vereiste niveaus in kaart kunt brengen.



FIGUUR 6.3.1

STAP 4: BEPAAL HOE U DE ONTWIKKELING IN GANG ZET

Nu u zichtbaar heeft gemaakt wat het startniveau per competentie is en u heeft aangegeven hoe het concrete gedrag er moet uitzien, bepaalt u – samen met uw medewerker – hoe de ontwikkeling in gang wordt gezet. Dit kan op verschillende manieren. Enkele mogelijkheden zijn:

- zelfstudie;
- volgen van een cursus of training;
- training on the job;
- ervaringsleren;
- stage;
- zien van voorbeeldgedrag;
- coaching;
- intervisie.

De keuze hangt af van de competentie die ontwikkeld moet worden. Een kennis-competentie kan goed ontwikkeld worden met zelfstudie of het volgen van een studie. Voor het ontwikkelen van vaardigheden is ervaringsleren of training on the job een geschikter aanpak. Ook een stage of het zien van voorbeeldgedrag zijn dan adequater mogelijkheden. Om tot een effectief ontwikkeltraject te komen, is vaak een combinatie van mogelijkheden het beste.

Coaching en intervisie zijn mogelijkheden waarmee de ontwikkeling en progressie van de ontwikkeling goed gevolgd en gestimuleerd kunnen worden. Bij intervisie ontwikkelt een medewerker zich door middel van het uitwisselen van ervaringen met anderen. Bij coaching is er sprake van een coach die met de medewerker samenwerkt om het gewenste resultaat te bereiken.

STAP 5: STRUCTUREER EEN ONTWIKKELTRAJECT

Bij het opzetten van een ontwikkeltraject is het belangrijk daarin structuur aan te brengen. Die structuur helpt als ondersteuning om de ontwikkeling daadwerkelijk vorm te geven.

Beoordelings-, functionerings- en POP-gesprekken bieden die structuur. Bovendien zorgen ze ervoor dat iedereen aan bod komt, zodat niet de verbaal meest begaafden – zoals zo vaak – het winnen. Ook een systematisch opleidingsbeleid maakt deel uit van een dergelijke structuur. Het spreekt voor zich dat het noodzakelijk is dat binnen al deze gesprekken afspraken worden gemaakt die ook worden opgevolgd.

POP-gesprekken en gerichte coaching vormen het hart van het coachen op competenties. Aan beide zal in de volgende paragrafen aandacht worden besteed.

6.4

COMPETENTIES EN POP-GESPREKKEN

Competenties blijken het meest te worden gebruikt bij de opleiding en ontwikkeling van medewerkers. In de vorige paragraaf stonden we stil bij de relatie tussen competenties en opleiding en ontwikkeling. Het instrument bij uitstek om over opleiding en ontwikkeling te praten, is het POP-gesprek. POP staat voor Persoonlijke Ontwikkeling Plan. We staan in deze paragraaf daarom uitgebreid stil bij de voorbereiding en uitvoering van zo'n gesprek. Een extra reden daarvoor is dat er in Nederland – tot op dit moment – nog geen boeken zijn verschenen over POP-gesprekken.

Mijn collega en mededirecteur van Van den Broek & partners, Jacco van den Berg, is specialist op het gebied van POP-gesprekken. De tekst van dit onderdeel is grotendeels ontleend aan een eerder door hem gepubliceerd artikel over dit onderwerp. Hier en daar is het – met zijn instemming – ingekort en is de inhoud aangepast aan de context van dit boek.

Om medewerkers voor een langere tijd aan zich te binden, veranderingsgezind en breed inzetbaar te krijgen en te houden, besteden organisaties aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en bieden ze hen de ruimte hun talenten ten volle in te zetten en te ontwikkelen. Immers, medewerkers die zich persoonlijk kunnen ontwikkelen, hebben in ieder geval een reden minder om op te stappen. Om deze ontwikkeling te kunnen invullen, is het belangrijk dat medewerkers hun wensen en eisen op dit gebied kenbaar maken. Ook dient de organisatie duidelijk te zijn over de ontwikkelingsmogelijkheden. In dit proces stemt men de behoeften en eisen van de organisatie af op de behoeften, eisen en capaciteiten van medewerkers en omgekeerd. Medewerkers en leidinggevenden denken daarbij na over de volgende vragen:

- Wat wil de medewerker bereiken ('willen') en wat kan hij ontwikkelen?
- Wat wil de organisatie bereiken en wat kan de organisatie helpen zich verder te ontwikkelen?

De antwoorden op deze vragen zijn de input voor een POP-gesprek. In deze aanpak vormt de leidinggevende zich een beeld van het benodigde aantal medewerkers en hun kwaliteiten om zowel nu als in de toekomst organisatie- en daarmee afdelingsdoelstellingen te realiseren. Competentieprofielen (de reeks voor die functie vereiste competenties) bewijzen bij deze gesprekken hun nut.

6.4.1

BINDEN EN BOEIEN MET POP'S

Naast het gebruikelijke arbeidscontract met aanvullende regels stellen steeds meer organisaties contracten op waarin afspraken staan die leiden tot een wederzijds profijtelijke situatie. Deze afspraken komen voort uit de volgende doelstellingen:

- De organisatie ziet de verbintenis met de medewerker als een relatie waarin ze beide streven naar voordeel (lees: die ontwikkeling van de medewerker waarvan ook de organisatie profijt heeft).
- De manier waarop de medewerker aan de bedrijfsdoelen werkt, moet hem verder helpen bij het realiseren van zijn persoonlijke doelen.
- De medewerker krijgt de middelen om te leren en de organisatie verwacht dat de medewerker steeds probeert om meer kennis en ervaring op te doen.

Een POP is een contract waarin zowel leidinggevende als medewerker afspreken zich in te spannen voor 'elkaars' ontwikkeling. In dit contract staan afspraken over de verdere ontwikkeling van de competenties in de huidige functie en/of de richting waarin de medewerker zich met zijn loopbaan wil ontwikkelen. De gemaakte afspraken passen in de missie en de strategische doelstellingen van de organisatie. Omdat de medewerker met een POP systematisch nadenkt over zijn werk, wensen en ambities, voorkomt hij dat die ontwikkeling ad hoc en intuïtief verloopt.

6.4.2

HOE KUNNEN MEDEWERKERS EN LEIDINGGEVENDEN ZICH OP HET POP-GESPREK VOORBEREIDEN?

Onvoorbereid een POP-gesprek voeren, is gedoemd te mislukken. Ook hier geldt dat een goede voorbereiding het halve werk is. Beide gesprekspartners denken na over wensen en eisen, sterkten en zwakten en kansen en mogelijkheden. Het volgende stappenplan (inclusief vragenlijst) vergroot de kans op succesvolle POP-gesprekken en bestaat uit twee stappen: de aankondiging en de afstemming.

STAP 1:

AANKONDIGING

De leidinggevende kondigt twee weken van tevoren het POP-gesprek aan en vraagt zijn medewerker na te denken over bijvoorbeeld:

- de ontwikkelings- en opleidingsbereidheid of -noodzaak;
- de ruimte om zich binnen de functie verder te ontwikkelen;
- wensen en belangstelling voor andere functies;
- sterke en te ontwikkelen kanten;
- ambities.

De leidinggevende denkt zelf na over bijvoorbeeld:

- de mate van aanwezigheid van competenties bij de medewerker zowel voor wat betreft de huidige functie als eventueel geambieerde functie(s);
- mogelijkheden van de medewerker om mee te groeien of zich te verbreden;
- ruimte om binnen de functie te veranderen;
- de noodzaak om opleidingen te volgen.

Verder denkt de leidinggevende na over de doorstroommogelijkheden binnen en buiten zijn afdeling. Hij zoekt naar antwoorden op vragen als:

- Hoe is de huidige personeelsbezetting in aantallen, leeftijd, lengte van het dienstverband, opleiding, ervaring van de afdeling?
- Wat zijn de sterkten en hoe kunnen die verder uitgebouwd worden?
- Wat zijn de zwakten en hoe kunnen die tot sterkten omgebouwd worden?
- Welke kansen liggen in het verschiet?
- Welke bedreigingen komen op de organisatie/afdeling af?

Met de antwoorden op deze vragen maakt de leidinggevende als het ware een foto van zijn afdeling over bijvoorbeeld twee jaar. Hij maakt voor zichzelf (en zijn medewerkers) zichtbaar welke medewerkers nodig zijn (kwalitatief en kwantitatief) om organisatie- en/of afdelingsdoelstellingen te realiseren.

STAP 2: DE AFSTEMMING

Een week voor het POP-gesprek wisselen leidinggevende en medewerker hun gesprekspunten uit. Die aanpak is identiek aan de aanpak van een functioneringsgesprek. Hierdoor weten beiden vooraf wat er in het gesprek aan de orde komt. In dat voorgesprek bespreekt men de doelstellingen en de afspraken uit het voorgaande POP-gesprek. Zo kunnen beiden zich goed voorbereiden en zo nodig nog een en ander uitzoeken. Zo kan een vraag over een specifieke opleiding aan de afdeling opleidingen worden voorgelegd. Een goede voorbereiding vergemakkelijkt het maken van afspraken.

6.4.3

HOE VOERT U EEN POP-GESPREK?

Er zijn bijna evenveel wensen, eisen en verwachtingen als dat er medewerkers zijn. Hun belangstellingen lopen uiteen van 'Ik zit hier goed, laat mij maar zitten' tot 'Ik ben toe aan een volgende loopbaanstep'. Maar ook leidinggevendenden hebben verschillende verwachtingen (potentieelinschattingen). Soms vinden ze dat hun medewerkers aan hun plafond zitten, soms zijn ze zelfs bang dat goudvinken hen voorbij zullen streven. In het volgende schema zijn de mogelijkheden voor belangstelling en potentieel (hoog – laag) opgenomen.

Potentieel	Belangstelling	
	Laag	Hoog
Laag	1. Voortgangsgesprek Lage potentieelinschatting Lage belangstelling	2. Bijsturingsgesprek Lage potentieelinschatting Hoge belangstelling
Hoog	3. Motivatiegesprek Hoge potentieelinschatting Lage belangstelling	4. Ontwikkelingsgesprek Hoge potentieelinschatting Hoge belangstelling

TABEL 6.4.1

Bij elke combinatie van inschattingen wordt het karakter van de POP-gesprekken anders. Via de benamingen voortgangsgesprek, bijsturingsgesprek, motivatiegesprek en ontwikkelingsgesprek hebben we die karakters weergegeven. We bespreken ze hierna.

VIER KARAKTERS VAN HET POP-GESPREK

1. VOORTGANGSGESPREK

De belangstelling van de medewerker is laag. Hij geeft te kennen dat hij 'zijn stek' heeft gevonden en wil blijven zitten. Echte toekomstwensen heeft hij niet. De leidinggevende schat ook in dat 'de rek' er bij deze medewerker wel uit is. Het blijft natuurlijk wel noodzaak dat de medewerker 'bijblijft' om zo te voorkomen dat hij in de toekomst allerlei veranderingen gaat tegenhouden en zijn hakken in het zand zet. Hoe dan ook dient men te voorkomen dat kennis, ervaring en vaardigheden dermate verouderen dat hij niet meer inzetbaar is. Op de achtergrond lonken immers slechte beoordelingen en op termijn afscheid nemen. Zaak is dat de medewerker zich hiervan bewust is en in actie komt. Het accent in dit POP-gesprek ligt op het maken van afspraken over ontwikkeling in de huidige functie.

Belangrijkste valkuilen bij het voortgangsgesprek

- Vooraf alles al regelen en nergens over praten.
- In het gesprek te veel aan het woord zijn.
- Geen of weinig tijd voor het gesprek uittrekken.
- Inbreng van de medewerker negeren.

2. BIJSTURINGSGESPREK

De medewerker wil verder en verwacht van zijn leidinggevende 'ontwikkelingsruimte'. Het gaat hier om het type 'a young men in a hurry': de medewerker die met veel tamtam vertelt dat hij niets meer hoeft te leren, alles al heeft meegemaakt en nu na enkele maanden meent toe te zijn aan een volgende loopbaantrap. De leidinggevende schat echter in dat zijn medewerker (bijna) aan zijn plafond zit of eerst nog maar eens een paar jaar werk- en levenservaring moet opdoen. Slecht nieuws dus voor de medewerker! Doel van de POP-gesprek is dan de medewerker voorzichtig – niet omzichtig! – duidelijk te maken dat het voor zijn ontwikkeling beter is nog een aantal jaren met de 'benen in de beek' te staan, zijn neus te stoten en geconfronteerd te worden met de gevolgen van zijn gedrag. Deze ervaring maakt hem rijper en waardevoller voor een volgende functie.

Belangrijkste valkuilen van het bijsturingsgesprek

- Het slechte nieuws vermijden of vooruitschuiven naar een volgend gesprek.
- De pil vergulden.
- Niet ingaan op eventuele emotionele reacties.
- Geen duidelijkheid geven.
- (Op basis van macht) overtuigen.

3. MOTIVATIEGESPREK

De belangstelling van de medewerker is laag, hij gelooft het allemaal wel. Zijn leidinggevende ziet echter volop potentieel en talenten bij deze medewerker. Een mogelijke verklaring voor het uitspreken van 'het niet willen', is dat de medewerker gewoonweg niet weet wat hij wil, zijn capaciteiten/kwaliteiten onderschat of onzeker is.

Bij 'niet weten' kunnen tests of opdrachten een hulpmiddel zijn om het beeld van een mogelijke toekomstige functie scherper te krijgen. Bij 'onderschatting' is een 360°-feedback een uitermate nuttig instrument. De ervaring leert dat de mening van mensen uit de werkomgeving als een 'eye-opener' werkt. Vaak is deze bewustwording een aanzet om medewerkers in beweging krijgen.

Belangrijkste valkuilen van het motivatiegesprek

- De medewerker iets opdringen waar hij geen zin in heeft.
- Vage afspraken maken.
- Niet ingaan op de reacties van de medewerker.

4. ONTWIKKELINGSGESPREK

De medewerker is gemotiveerd en heeft uitgesproken wensen over zijn persoonlijke ontwikkeling. Zijn leidinggevende schat in dat zijn medewerker nog niet ‘aan zijn plafond’ zit en ziet doorgroeimogelijkheden binnen de afdeling. Een gesprek met een trainee over een langlopend managementdevelopmentprogramma is een voorbeeld van een ontwikkelingsgesprek. De inhoud van dit traject en hoe de medewerker in de dagelijkse praktijk te coachen, nemen in dit gesprek een belangrijke plaats in.

Belangrijkste valkuilen van het ontwikkelingsgesprek

- Het gesprek te vroeg voeren.
- Het scheppen van te hoge verwachtingen.
- Te weinig ruimte voor de medewerker om te reageren op de ‘goede boodschap’.

WINNAARS VAN MORGEN

Organisaties die erin slagen een goede ‘fit’ te maken tussen het ‘willen’ en ‘kunnen’, zijn de winnaars van morgen. Zij weten medewerkers aan zich te binden, omdat zij hen weten te boeien. Het mes snijdt aan twee kanten. Enerzijds tevreden medewerkers die zich verder kunnen ontplooiën.

Anderzijds een organisatie die nu en in de toekomst haar organisatiedoelstellingen realiseert, omdat zij op het juiste moment over de juiste medewerkers beschikt. Groeiende medewerkers bij bloeiende organisaties.

6.4.4

WELKE VRAGEN STAAN IN EEN VOORBEREIDINGSFORMULIER VOOR EEN POP-GESPREK?

We splitsen het voorbereidingsformulier in een exemplaar voor de leidinggevende en een exemplaar voor de medewerker.

HET VOORBEREIDINGSFORMULIER VAN EEN POP-GESPREK VOOR DE MANAGER

- In hoeverre voldoet de medewerker aan het competentieprofiel van zijn huidige functie?
- Wat is zijn de mogelijkheden van de medewerker om te groeien of zich verder te verbreden?
- Welke ruimte biedt de huidige functie voor veranderingen?
- Welke opleidingen, deelname aan projecten en dergelijke zijn nodig om die functie goed te kunnen uitoefenen?

HET VOORBEREIDINGSFORMULIER VAN EEN POP-GESPREK VOOR DE MEDEWERKER

- Waar ben ik goed in?
- Maak ik daarvan in mijn huidige functie voldoende gebruik?
- Op welke punten kan ik mijzelf verbeteren en wat zou ik daarover kunnen afspreken?
- Welke andere werkzaamheden vind ik leuk?
- Wat heb ik verder nog nodig om mijn werk goed te kunnen doen?

6.4.5

WELKE VRAGEN STAAN IN EEN POP-FORMULIER?

De volgende onderdelen komen vaak voor in een POP-formulier:

- Te ontwikkelen competenties in de huidige functie.
- Te ontwikkelen competenties bij functiewijziging.

ONTWIKKELINGSPUNTEN IN DE HUIDIGE FUNCTIE IN HET KOMENDE JAAR

- Welke competenties wilt u in het komende jaar verder ontwikkelen? (Denk aan kennis, vaardigheden en houding.)
- Op welke wijze gaat u daaraan werken? (Hoe, met wie, wanneer, hoe vaak, hoe lang enzovoort. Denk daarbij aan coaching, projectdeelname.)
- Wat zijn ondersteunende en belemmerende zaken tijdens het werken aan dit plan?
- Welke ondersteuning kunt u gebruiken en hoe gaat u die mobiliseren?
- Welke acties onderneemt u om belemmerende zaken weg te nemen?

ONTWIKKELINGSPUNTEN MET BETREKKING TOT DE VERDERE LOOPBAAN

- Naar welke werkzaamheden, functies of functieclusters gaat uw belangstelling uit?
- Op welke termijn(en)?
- Welke competenties dienen hiervoor verder ontwikkeld te worden?
- Op welke wijze gaat u daaraan werken? (Hoe, met wie, wanneer, hoe vaak, hoe lang enzovoort. Denk daarbij aan te volgen opleidingen, coaching, projectdeelname, tijdelijke vervulling van andere functies, speciale opdrachten.)
- Wat zijn ondersteunende en belemmerende zaken tijdens het werken aan dit plan?
- Welke ondersteuning kunt u gebruiken en hoe gaat u die mobiliseren?
- Welke acties onderneemt u om belemmerende zaken weg te nemen?

De ondertoon bij deze paragraaf gaat ook een wijze waarop leidinggevende en medewerker met elkaar omgaan. Coachen als leidinggevende stijl ligt daaraan ten grondslag. In de volgende paragraaf bespreken we dit onderwerp.

Voor het volgen van een opleiding zou een POP-gesprek voorwaarde moeten zijn.

6.5

COACHEN OP COMPETENTIES

Coaching is een krachtig middel om te werken aan competentieontwikkeling. Specifiek aan het karakter van coaching is dat de gecoachte zelf verantwoordelijk is voor de ontwikkeling. Om hieraan succesvol invulling te kunnen geven, is het noodzakelijk dat de coach (leidinggevende of externe coach) en de gecoachte beiden over bepaalde vaardigheden beschikken en dat aan een aantal randvoorwaarden is voldaan.

In deze paragraaf gaan we in op het karakter van coaching, op voorwaarden voor een geslaagd coachingstraject en op de structuur van het coachingsgesprek. Dit om coaching als middel voor competentieontwikkeling zo succesvol mogelijk te laten verlopen.

HET KARAKTER VAN COACHING

Het uitgangspunt bij coaching is dat de coach en gecoachte samenwerken om de ontwikkeling van een competentie te bewerkstelligen waarbij de gecoachte verantwoordelijk is en dus het initiatief heeft. Samenwerken veronderstelt dat beiden de bereidheid hebben zich in te spannen. De verantwoordelijkheid en het initiatief liggen bij de gecoachte. Dat betekent dat niet de coach, maar de gecoachte zelf bepaalt wat er het best kan gebeuren, wat de volgende stap is en wanneer die stap het best gezet kan worden. Een medewerker is daarmee primair zelf verantwoordelijk voor zijn competentieontwikkeling. Medewerker en leidinggevende maken samen concrete afspraken over tussenstappen, specifieke acties en de follow-up van de acties.

DE GEOACHTE MOET ZELF WILLEN

Voor het slagen van een coachingstraject op competentieontwikkeling is de belangrijkste voorwaarde dat er een wil is om gecoacht te worden. Het komt helaas regelmatig voor dat de leidinggevende bedenkt dat een medewerker coaching nodig heeft en de medewerker zelf van niets weet, het niet herkent of hieraan zelfs geen behoefte heeft. Coaching is dan bij voorbaat kansloos.

EEN HELDER DOEL IS ONONTBEERLIJK

Een helder doel over wat tijdens het coachingstraject gerealiseerd moet worden, is onontbeerlijk: hoe ziet het gewenste gedrag er uiteindelijk uit? Daarnaast is het van belang ook tussentijdse 'milestones' af te spreken waardoor er ook tijdens het traject succesbeleving is. Deze successen hebben een stimulerende werking om door te gaan met het coachingstraject.

HORIZONTALA OF VERTICALE COMPETENTIES COACHEN?

Voor het proces van coachen op competenties maakt het niet uit of er nu gekozen is voor horizontale of verticale competenties. In beide is coaching mogelijk. Wat verschilt, zijn de doelstellingen. Bij horizontale doelstellingen gaat het om de mate van verbetering en bij verticale doelstellingen om de groei naar een andere moeilijkheidsgraad.

TIJD EN ENERGIE VRIJMAKEN VOOR COMPETENTIE-ONTWIKKELING

Voor een succesvolle coaching is tijd nodig. Hoeveel tijd mag voor de coaching worden vrijgemaakt? Er is duidelijkheid nodig over de te verrichten inspanningen en wat men van elkaar kan verwachten. Door het afbakenen van heldere kaders en het uitspreken en afstemmen van verwachtingen, kan men elkaar hierop aanspreken en worden teleurstellingen voorkomen.

Coaching slaagt alleen als de coach de gecoachte een eigen tempo gunt. Pas dan grijpt hij zelf de kans om te bepalen wat nodig is en wanneer hij toe is aan een volgende stap. Het eigen maken van een ander gedragsrepertoire duurt vaak langer dan het cognitief leren. De medewerker moet de tijd krijgen zich dit nieuwe gedrag eigen te maken, wil competentieontwikkeling slagen.

Wanneer de leidinggevende als coach optreedt, dient hij voldoende tijd en energie voor de coaching vrij te maken. Dit lijkt een open deur maar leidinggevendenden hebben vaak het dilemma te moeten kiezen tussen het behalen van kortetermijnorganisatiedoelen (omzet, winst) en de langere-termijninvestering bij het ontwikkelen van de competenties van medewerkers. Druk van targets, omzetnormen en van het hoger management vergroten dit dilemma. De leidinggevende kan daardoor vaak het geduld en de benodigde tijd en energie voor de coaching niet meer opbrengen. Resultaatgericht sturen komt dan hiervoor in de plaats. Het goed kunnen omgaan

met het spanningsveld tussen kortetermijnorganisatiedoelen en langetermijnontwikkelingsdoelen is daarom een belangrijke randvoorwaarde voor een leidinggevende die coaching succesvol wil toepassen.

EEN COACH MOET JE KUNNEN VERTROUWEN

Eerlijkheid en vertrouwen in elkaar zijn voor beiden essentieel. Tijdens het coachingstraject moeten beiden zich vrij voelen om zaken te benoemen en uit te spreken. Dit lukt alleen als er wederzijds vertrouwen is en beiden overtuigd zijn van de goede bedoelingen van de ander. Een leidinggevende die coacht, heeft ook tijdens de coaching een gezagsverhouding met de medewerker. Juist dan speelt vertrouwen een grote rol.

De medewerker moet erop kunnen vertrouwen dat alles wat er tijdens de coaching ter sprake komt, gebruikt wordt om een positieve verandering te bewerkstelligen en dat dit niet aangewend wordt om negatieve maatregelen te nemen. Wanneer dit vertrouwen niet of onvoldoende aanwezig is, krijgt de coaching niet de diepgang die nodig is om een daadwerkelijke verandering te bewerkstelligen. In dergelijke situaties is de direct leidinggevende niet de meest geschikte persoon om te coachen. Een meer onafhankelijke (externe) coach kan dan meer bereiken.

COMMUNICATIE IS ESSENTIEEL

Coaching staat of valt met het goed toepassen van de juiste communicatietechnieken. De coach en de gecoachte moeten deze in voldoende mate bezitten om het coachingsgesprek goed te laten verlopen. Belangrijke vaardigheden hiervoor zijn actief luisteren, samenvatten en doorvragen.

COACHINGSACTIVITEITEN

De activiteiten die bij het coachen van competenties gebruikt kunnen worden, zijn divers. Soms is een specifieke training nodig, in andere gevallen een 'training on the job' of een stage op bijvoorbeeld een andere afdeling. We gaven een volledige opsomming van mogelijkheden in paragraaf 6.3. De keuze van de activiteiten moet aansluiten bij de te ontwikkelen competentie (het gewenste specifieke gedrag) en bij de wijze van leren van de gecoachte.

DE STRUCTUUR VAN EEN COACHINGSGESPREK

Naast communicatieve vaardigheden speelt voor een geslaagd coachingsgesprek de structuur van het gesprek een belangrijke rol. Een goed gesprek begint altijd met het kort verifiëren van het doel van het gesprek. Dit lijkt voor de hand liggend. Voor een goede afstemming van verwachtingen is het geen overbodige luxe om het doel en de plaats van het gesprek in het totale coachingstraject te benoemen. Vervolgens vindt een korte afstemming plaats over de indeling naar onderwerp (agenda) en over de tijdsduur van het gesprek.

Hierna komt het feitelijke coachingsonderwerp aan bod. De gecoachte vertelt wat er sinds het vorige gesprek is gebeurd en welke acties hij heeft ondernomen. De coach stimuleert als het ware om de film terug te draaien, deze langzaam weer af te spelen en te vertellen wat de medewerker heeft gedaan. Dit terugkijken en vertellen zonder dat benadrukt wordt wat er goed of slecht is gegaan, heeft een tweeledig doel. De coach krijgt hierdoor inzicht in de overwegingen, werkwijze en aanpak van de gecoachte. De gecoachte went op deze manier aan het vertellen over zijn werkwijze en wordt zo 'gedwongen' eigen gedrag nader te bekijken.

Vervolgens vraagt de coach om uit het verhaal die punten te destilleren waarover de gecoachte daadwerkelijk tevreden is en vraagt hierop door. Met het benoemen van succes en het achterhalen van de factoren die geleid hebben tot dit succes krijgt het

gesprek een positieve lading die aangewend wordt in het volgende deel van het gesprek. Het benoemen van punten die nog niet goed gaan, komt nu aan bod. Dit kunnen punten zijn waar de gecoachte zelf nog niet tevreden over is of wat nog niet is gelukt.

Het kan echter ook zijn dat de coach dingen heeft opgemerkt en dit nu in het coachingstraject inbrengt. Overigens kan de START-gespreksmethodiek die we in de volgende paragraaf bespreken, een bruikbaar hulpmiddel zijn om de vorderingen in kaart te brengen.

Het laatste deel van het gesprek gaat over het zoeken naar oplossingen, het afspreken van acties en het benoemen van de benodigde steun. Bij het zoeken naar oplossingen is het van belang dat de oplossingen zo veel mogelijk van de gecoachte zelf komen. Bij het benoemen van acties is het belangrijkste dat deze helder en concreet geformuleerd zijn, zodat duidelijk is wie wat doet en wanneer het doel bereikt is. Wat zijn de inspanningen van de gecoachte en waar is er steun nodig van de coach om bepaalde zaken in gang te zetten? Voor een leidinggevende is het in deze fase zaak om in de rol van coach te blijven en niet te veel te sturen, hoewel de verleiding vaak groot is. De verantwoordelijkheid voor de competentieontwikkeling moet bij de medewerker blijven. Ten slotte spreekt men af wanneer het volgende coachingsgesprek plaatsvindt.

EVALUATIE VAN DE COACHING

Aan het einde van een coachingstraject vindt een evaluatie plaats. Enerzijds wordt gekeken of de doelstellingen van de coaching zijn behaald. Is er daadwerkelijk sprake van competentieontwikkeling, is er zichtbaar nieuw gedrag? Hoe concreter de coachingsdoelen aanvankelijk en gedurende het traject zijn geformuleerd, des te eenvoudiger het is om hierover een gefundeerde uitspraak te kunnen doen. Anderzijds kijkt men naar het proces van coaching, of de gesprekken op een prettige manier zijn verlopen en of beide partijen gedaan hebben wat is afgesproken.

6.6

WERVING EN SELECTIE EN COMPETENTIES

Competenties zijn uitstekend te gebruiken bij het selecteren van nieuwe medewerkers. Het is zeer wel mogelijk uit te zoeken welke competenties het succes in functies bepalen om vervolgens via (START)vraagtechnieken te bepalen in hoeverre personen over die geselecteerde competenties beschikken. De aanpak om competenties per functie te selecteren, bespreken we in paragraaf 4.5.

Aan de hand van zes fasen lopen we door het werving-en-selectietraject en geven we aan in welke fasen competenties hulp bieden en wanneer niet.

1. Het opstellen van goede functieomschrijvingen.
2. Het opstellen van een advertentie of een andere wervingsuiting.
3. Het selecteren van brieven.
4. Het voeren van selectiegesprekken.
5. Het inschakelen van derden (psycholoog, adviesbureau, assessment en dergelijke).
6. (Na de besluitvormingsfase) het afwijzen van (voornamelijk interne) kandidaten.

FASE 1:

FUNCTIEOMSCHRIJVINGEN EN COMPETENTIES

Voor het werven begint, is een duidelijke functieomschrijving noodzakelijk. Over de inhoud van de functieomschrijving mag geen misverstand bestaan tussen de (toekomstige) medewerker, de leidinggevende en de met de functieanalyse belaste functionaris. Vaak zijn functieomschrijvingen gekoppeld aan een functiewaarderingsmethoden, zoals Hay, ORBA, FWG of Fuwasys.

Bij het maken van een functieomschrijving is het van belang om oordelende woorden of gradaties als goed, optimaal, maximaal en uitstekend te vermijden. Het omschrijven in termen van feitelijkheden maakt het vertaalproces naar criteria eenvoudiger. Daarnaast is het belangrijk kritisch te zijn op wat geschreven wordt. Het is belangrijk te starten met het omschrijven van de verlangde output. Daarna dient alle informatie te worden geschrapt waaruit geen criteria of competenties te halen zijn. Dan blijft de kern over. Nadat de korte functieomschrijving (maximaal twee pagina's) door alle relevante partijen is goedgekeurd, kunt u er selectiecriteria uit ontwikkelen en relevante competenties zoeken. Het vertaalproces kan beginnen.

FASE 2: WERVEN EN COMPETENTIES

Het onderscheid tussen harde en zachte selectiecriteria is een heel bekend fenomeen. Harde criteria zijn meetbaar en gaan vaak over opleiding, ervaring en dergelijke. Bij zachte criteria gaat het over persoonlijkheidsvariabelen. Competenties zijn bijna altijd 'zachte criteria'. Ze zijn lastiger meetbaar te maken dan de harde, terwijl ze nota bene voor het succesvol functioneren in de nieuwe functie meestal het belangrijkste zijn.

Het vertaalproces van criteria en competenties naar de wervingsuiting, zoals in een advertentie of een ander medium, verdient enige toelichting. Dit proces is gebonden aan een aantal spelregels.

- Te veel vragen, zoals een te hoge opleiding, is niet goed. Geen havo vragen als vmbo voldoende is.
- De eisen en wensen dienen specifiek te zijn. Bijvoorbeeld havo met Engels en Duits in het pakket.
- De criteria dienen op een eenduidige manier te zijn geformuleerd (niet: hbo- of academische opleiding, maar een keuze uit één van beide).
- Splits de criteria in eisen (een vrachtwagenrijbewijs) en wensen (klantvriendelijkheid).
- Zet de criteria/competenties in volgorde van belangrijkheid.

Het proces om uit een functiebeschrijving en de kennis die u heeft over de situatie waarin de functie wordt uitgeoefend, criteria en competenties te destilleren, is niet ingewikkeld. Het kost alleen veel tijd. Over de harde criteria zijn leidinggevend vaak goed op de hoogte. Ze kunnen redelijk goed vertellen welke opleiding en ervaring nodig is om de functie goed te kunnen uitoefenen.

Bij competenties wordt het ingewikkelder. Vaak komt men niet verder dan een aantal kreten, die dan achteraf ook nog moeilijk meetbaar blijken. Het is de rol van de P&O'er om uitgewerkte competenties ter keuze voor te leggen aan degenen die selecteren. Met de nodige discussie komt men dan al snel tot de meest belangrijke. Vervolgens is het van belang het aantal – zoals we al vaker aangaven – te beperken tot hooguit zeven à negen criteria. Vervolgens is het van belang vragen te prepareren die via de START-methode inzicht geven in relevante ervaringen en inschattingen of competenties wel of niet aanwezig zijn.

Al met al gaat meer dan een derde van alle aan de werving-en-selectieprocedure te besteden tijd, zitten in het scherp krijgen van selectiecriteria en competenties. Dit vertaalproces is over het algemeen een coproductie van de directe leidinggevende met de P&O'er. Een grondig voortraject levert grote voordelen op bij het vervolgotraject. Elk van de genoemde zes fasen wordt er aanzienlijk door vergemakkelijkt. Bovendien gaat u bij elke fase veel rationeler te werk, waardoor de kwaliteit van de besluitvorming toeneemt.

FASE 3: BRIEVENSELECTIE

Dit is de enige fase waarin competenties géén rol spelen. En toch nodigen we u uit dit onderdeel goed te lezen. Dan heeft u namelijk een idee waarom we dit beweren. Om te bepalen hoe we het best met de gekozen criteria kunnen omgaan, is de volgende matrix een handig hulpmiddel.

	Hard	Zacht
Eis		
Wens		

TABEL 6.6.1

De selectiematrix

Een criterium dat de kandidaat absoluut nodig heeft om de functie naar behoren te kunnen uitoefenen, is in dit schema een 'eis'. Een diploma meao of een afgeronde medicijnenstudie is een voorbeeld. Is het criterium 'nice-to-have', zoals een cursus 'bedrijfshulpverlener' of Bulgaars kunnen spreken bij een reisbureau, terwijl men er ook met Engels en Duits terecht kan, dan is dat een 'wens'. Let wel: bij de ene functie kan een rijbewijs een eis zijn, bij de andere functie een wens.

Daarnaast verdelen we de criteria in 'hard' en 'zacht'. Criteria die je kunt aantonen met een diploma, certificaat of ander stuk papier, zijn hard. Alle overige zijn zacht, zoals flexibel, communicatief, teamplayer, zelfstandig, enthousiast en humorvol.

Door nu met behulp van de functieomschrijving en het persoonsprofiel de vier vakken van deze matrix in te vullen, krijgt u zicht op wat voor kandidaat u nu precies zoekt.

Bij de selectie van brieven baseert u zich uitsluitend op de harde criteria, dus de harde eisen en de harde wensen. Alleen deze zaken kunt u immers uit de sollicitatiebrief, het curriculum vitae of het sollicitatieformulier halen. Dat lukt nooit met flexibiliteit, enthousiasme en teamgericht leidinggeven. Daarvoor moet u eerst met de kandidaat gesproken hebben. Zachte eisen en wensen kunt u nooit uit een brief halen. Het lijkt zo logisch, maar keer op keer gaan we hiermee in de fout. U bent er zelf debet aan als u zegt 'iemand met een dergelijke stijl van schrijven kan nooit een doorzetter zijn'. Dat doet u ook als u alle beweringen gelooft over persoonseigenschappen waarvan de kandidaat zelf zegt dat hij eraan voldoet.

Ook karaktertrekken en competenties haalt u nooit uit een brief, hoewel ze er vaak vol mee staan. Sollicitanten taxeren zichzelf behoorlijk slecht. Psychologen zeggen niet voor niets dat 80% van de mensen vindt dat ze bij de beste 20% horen! Een door-denker die moet voorkomen dat u meent zachte criteria uit brieven te kunnen halen.

FASE 4: HET SELECTIEGESPREK

In de praktijk is het selectiegesprek het meest lastige onderdeel van de hele procedure. Bovendien is er juist de grootste winst te behalen. En dan bedoelen we dat in harde euro's.

Bijna iedereen die een nieuwe baan aanvaardt (94%), heeft een selectiegesprek gevoerd. Kennelijk vinden we het een goede methode, hoewel onderzoeksuitkomsten iets anders uitwijzen. Omdat het instrument zo veel gebruikt wordt, staan we er uitvoerig bij stil. Een goed selectiegesprek begint bij een grondige voorbereiding.

De methode die het best bruikbaar is voor een selectiegesprek, is die van het gedragsgerichte interview. De term wordt vaak in één adem gebruikt met de term ervaringsgericht interviewen en met de START-methodiek. Het gaat in alle gevallen over dezelfde aanpak.

De basisgedachte achter gedragsgericht interviewen is dat ervaringen uit het verleden de beste voorspellers zijn voor toekomstig gedrag. De techniek richt zich dan ook op het verzamelen van informatie over gedrag dat over bepaalde specifieke criteria en competenties gaat en in het verleden is vertoond. Het resultaat van het selectiegesprek wordt door het stellen van de juiste ervaringsgerichte vragen, aanmerkelijk verbeterd en de selecteur vormt zich een goed beeld van de toekomstige kansen op succes. Niet het 'kennen' of 'weten' staat op de voorgrond, maar het 'kunnen'.

DE START-METHODE

In het gesprek stelt de selecteur vragen (en vraagt door) over gebeurtenissen uit het verleden, waarin de sollicitant een bepaalde vaardigheid of competentie gebruikte. De vragen doorlopen vijf niveaus.

Diepte	Fases	Wie staat centraal?
V	Situatie	Wij
VV	Taak	Ik
VVV	Actie	Ik
VVVV	Resultaat	Ik
VVVVV	Terugblik	Duaal

TABEL 6.6.2

Een toelichting op de verschillende fasen verduidelijkt een en ander. In deze toelichting hebben de voorbeeldvragen betrekking op de competentie *het leiden van projecten*. (Als de kandidaat geen ervaring heeft, dan is het doel van het gesprek te achterhalen of de sollicitant over die eigenschappen beschikt die vereist zijn voor het goed kunnen leiden van een project).

Een daarvan is bijvoorbeeld de competentie *samenwerken*. De gestelde vragen gaan dan niet over het project, maar over voorbeelden uit het verleden waarmee de sollicitant kan aantonen dat hij kan samenwerken.

SITUATIE

Met in de ene hand het cv en in de andere hand de competenties start de selecteur met een vraag naar een specifieke gebeurtenis uit het verleden die verband houdt met de eerste competenties. De sollicitant noemt nu omstandigheden waarbij in een latere fase zijn ervaring wordt geplaatst.

Voorbeeldvragen op 'situatieniveau':

- Hoe hoog was het budget?
- Wat waren de doelstellingen?
- Van wie kwam het idee voor het project?
- Wanneer speelde dit zich af?
- Met welke mensen werkte u samen en waaruit bestond de samenwerking?

In deze fase spreekt de sollicitant in de 'wij-vorm' of in vergelijkbare vormen, zoals bij ons, ons team, de organisatie. Deze fase eindigt met een concreet beeld over de situatie waarin de ervaring zich heeft afgespeeld.

TAAK

Na de 'situatie' samengevat te hebben, stelt de selecteur een aantal vragen om de betrokkenheid, rol en positie van de sollicitant scherp te krijgen.

Voorbeeldvragen op 'taakniveau':

- Wat was uw rol in het project/samenwerkingsverband?
- Hoe was uw werkrelatie met de opdrachtgever?

- Hoe waren de verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?
- Waaruit bestond nu precies de opdracht?
- Waaruit bestond voor u het samenwerken?

ACTIE

In de actiefase vraagt de selecteur naar concrete ervaringen en persoonlijke bijdragen van de sollicitant bij het vervullen van die taak. Wat deed de sollicitant *zelf* in de geschetste situatie?

Voorbeeldvragen op ‘actieniveau’:

- Hoe kwam u aan de leden van uw projectteam?
- Hoe leidde u vergaderingen?
- Welke werkzaamheden heeft u verricht?
- Hoe heeft u dingen aangepakt?
- Hoe hield u contact met de opdrachtgever?
- Welke ideeën kwamen van u?
- Wat deed u precies om ervoor te zorgen dat de samenwerking goed ging?

De selecteur moet erop letten dat de sollicitant in deze fase de ‘wij-vorm’ verlaat en in de ‘ik-vorm’ gaat spreken. Het zijn nu immers zijn eigen ervaringen.

RESULTAAT

De selecteur is in deze fase benieuwd naar de resultaten van de ondernomen acties.

Voorbeeldvragen op ‘resultaatsniveau’:

- Tot welk resultaat heeft uw optreden geleid?
- Wanneer kwam u snel tot resultaten?
- Welke klippen heeft u moeten omzeilen en hoe deed u dat?
- Wat was het resultaat van uw inspanningen om de samenwerking te bevorderen?

De selecteur kan nu beoordelen in welke mate de sollicitant in staat is gebleken samen te werken.

TERUGBLIK

Tot slot blik de selecteur samen met de sollicitant (vandaar ‘dual’ in het schema) terug op de opgedane ervaringen. Zij gaan met zijn tweeën op zoek naar doorge-
maakte ontwikkelingen tijdens ‘de rit’, ervaren problemen, (on)tevredenheid van de leidinggevende, naaste collega’s en medewerkers op het behaalde resultaat. Ook krijgt de selecteur een beeld of de sollicitant bereid en in staat is zich verder te ontwikkelen (zijn leervermogen).

Voorbeeldvragen op ‘terugblikniveau’:

- Aan welke eigenschappen dankt u dit succes?
- Wat heeft u van dit project geleerd?
- Wat zou u de volgende keer anders doen?
- Wat zegt het behaalde resultaat over u als persoon?
- Wat sprak u het meeste aan en waarom?
- Op welke ogenblikken voelde u uzelf het meest op dreef?
- Waaraan lag het volgens u dat de samenwerking zo’n succes/mislukking was?

In deze fase is het mogelijk een beeld te vormen over het leervermogen van de sollicitant. In dit voorbeeld vormt hij zich een beeld van de projectleider die zijn twintigste project nog steeds hetzelfde leidt als zijn eerste of een projectleider die geleerd heeft van zijn fouten, successen en ervaringen. Een scherp beeld van het leervermogen is vaak belangrijk. Veel kennis en vaardigheden zijn immers snel te leren. Als de sollicitant blijkt geeft te beschikken over het vermogen snel en adequaat ‘zaken’ op te nemen, is bij een goed opleidingsprogramma het risico minimaal.

Met de START-methode verzamelt de selecteur informatie over gedrag rond een competentie dat in het verleden is vertoond. De selecteur vormt zich een goed beeld in welke mate de kandidaat in staat bleek de gewenste competentie effectief te hanteren. Hiermee verkoopt de sollicitant de selecteur geen knollen voor citroenen. De praktijk leert dat het goed doorvragen op één competentie al snel tien minuten duurt. Concentreer u dus op de belangrijkste competenties. ('In der Beschränkung zeigt sich der Meister'.)

FASE 5: INSCHAKELEN VAN DERDEN

Er zijn legio mogelijkheden om potentiële kandidaten voor functies te selecteren. Laten we eerst eens kijken welke. Wist u dat er mensen geselecteerd worden door astrologen, waarzeggers, glazenbolkijkers en andere alternatievelingen die – wetenschappelijk bewezen en wel – nagenoeg niets toevoegen aan de kwaliteit van de selectie. Maar ja, wie bent u? Bent u beter dan een grafoloog, een astroloog of een van die andere aan allerlei stokpaardjes vastzittende selecteurs? Ook u heeft tenslotte uw stokpaardjes.

Op deze wereldbol is veel onderzoek gedaan naar de waarde van de diverse selectiemethoden. Wat opvalt is dat er bijna geen methoden bestaan die een hoge voorspellende waarde hebben.

Hoe onderzoekt men de validiteit van een methode? Simpel gezegd komt het erop neer dat u na het gebruik van die specifieke methode een uitspraak doet over de kansen op succes van die kandidaat voor die specifieke functie. U drukt dat uit in een schoolcijfer. Twee jaar later vraagt u de leidinggevende van de 'nieuwe medewerker' een beoordeling uit te spreken en ook dat uit te drukken in een schoolcijfer. Als die cijfers dicht bij elkaar liggen, heeft de methode een grote voorspellende waarde. Anders niet.

Er zijn slechts drie methoden die de toets der kritiek redelijk kunnen doorstaan.

1. Het psychologisch onderzoek.
2. Een assessment center.
3. De arbeidsproef.

Het interview staat daar niet bij. Dat komt op een vierde plaats. Dat betekent dat het ervaringsgerichte interview een matige voorspeller is. Omdat het veruit de meest gebruikte methode is, hebben we gemeend het uitvoerig te moeten bespreken.

De relatie van competenties tot psychologisch onderzoek, assessment center en arbeidsproeven hebben iets gemeenschappelijks. U geeft in alle gevallen opdracht aan een derde partij u te helpen met het goed selecteren van kandidaten. Hoe beter u die opdracht verwoordt, des te beter zal ze begrepen en verwerkt worden. Daarom is het zo belangrijk scherp geformuleerde selectiecriteria en competenties aan die derden door te geven. Daarbij is het belangrijk dat uw 'hulp' beschikt over dezelfde 'competentietaal' als die u hanteert.

FASE 6: HET AFWIJZEN VAN (VOORNAMELIJK INTERNE) KANDIDATEN

De reden dat in de titel tussen haakjes staat 'voornamelijk interne', heeft te maken met competenties. Bij externe kandidaten volstaat meestal een schriftelijke afwijzing. In een enkel geval volgt een telefoontje met soms een verdergaande vraag over de reden. Ook dan kunnen competenties u helpen bij het helder verwoorden van de reden. U heeft dat immers als selectie criterium gebruikt.

Bij interne kandidaten kunt u dat doorvragen het beste voor zijn. De uitdaging ligt er namelijk in de afgewezen kandidaat ook morgen weer vrolijk te kunnen begroeten. Ook hier biedt het verwoorden met behulp van competenties uitkomst. Als een kandidaat zelf heeft aangegeven dat organiseren een belangrijke competentie is en u kunt aan de hand van het interview aantonen dat de kandidaat nog niet op het juiste startniveau zit voor die functie, heeft hij er eerder vrede mee.

Per procedure is het nu eenmaal zo dat we vele malen meer kandidaten moeten afwijzen dan dat we er aannemen. Dat neemt niet weg dat die gelukkige kandidaat ook graag wil weten waarom nu juist hij het geworden is. Ook dan kunnen we spreken in competentietaal en de mate waarin wij die aanwezig achtten. Ook hier geldt weer, hoe beter we het verwoorden, des te professioneler komt het over. En dat willen we toch graag naar een nieuwe collega!

6.7

FUNCTIEBESCHRIJVING EN -WAARDERING EN COMPETENTIES

Kunnen competenties behulpzaam zijn bij functiebeschrijving en -waardering? Als het antwoord op die vraag positief is, kan dat enorme repercussies hebben op bestaande functiewaarderingssystemen.

Uit ons onderzoek blijkt dat maar liefst 47% van de betrokken organisaties aangeeft competenties bij functiebeschrijving en -waardering te gebruiken. Maar heeft dat gebruik nu meer betrekking op functiebeschrijvingen of meer op functiewaarderingen?

In de praktijk blijkt het voor beide doeleinden gebruikt te worden, maar het gebruik bij beschrijvingen domineert.

HET GEBRUIK BIJ FUNCTIEWAARDERING

Het grootste gedeelte van alle functiewaarderingssystemen in Nederland is gebaseerd op puntensystemen. Men bepaalt bijvoorbeeld wat de mate van zelfstandigheid is die in een functie voorkomt aan de hand van een puntentabel die gebaseerd is op twee ingangen, te weten het niveau van de problemen en de mate van gebondenheid. Meestal gebeurt dat in een 2x2-tabel en leest men de behaalde punten in de tabel af. Vervolgens doet men dat ook voor kennis, leidinggeven, bezwarende werkomstandigheden enzovoort. Daarna telt men alle punten op.

Via een conversietabel bepaalt men de salarisschaal waarin de medewerker wordt geplaatst (van ... punten tot ... punten is schaal ...).

Verticale competenties hebben een grote mate van overeenstemming met de tabellen waar we het hier over hadden. Het ligt best voor de hand om, als men eenmaal het niveau heeft bepaald waarop een medewerker in de competentieschaal zit, dat bij alle competenties te doen. Daarna telt men op om vervolgens via een conversietabel (net als bij functiewaardering) de salarisschaal te bepalen.

Nog eenvoudiger wordt het als de functiewaarderingmethode gebaseerd is op een karakteristiekensysteem. Een karakteristiek geeft het niveau aan van de functie in algemene termen. Je zou kunnen zeggen dat het een optelsom is van bewoordingen uit verschillende verticale competenties zoals we die in dit boek hebben beschreven. Het taalgebruik is echter meestal van een abstracter niveau dan in een competentie. Bovendien is de ingang niet het woord 'gedrag', maar het woord 'niveau'.

Toch is er een grote overeenkomst tussen functiekenmerken en competenties. Een koppeling ligt dan ook erg voor de hand. Margriet Guiver Freeman houdt in haar boek dan ook een warm pleidooi om dat te doen en ook van Uchelen en Jungjohann doen dat. De laatste twee geven aan dat het in hun praktijk ook best vaak voorkomt.

Weg met functiewaardering en leve de competenties. Twee vliegen in een klap, waarbij bovendien de medewerker meteen kan zien hoe hij zowel in de competentieschalen als in zijn salaris kan groeien.

Leidinggevend kunnen op deze wijze zelf de salarisschaal van de medewerker bepalen en velen zouden dat – zeker een groot aantal leidinggevenden – toejuichen. Of dat leidt tot een forse salaristoename is een stevige discussie waard.

Bij ons onderzoek zijn we één organisatie tegengekomen die aan het experimenteren was met de hier geschetste aanpak. In de literatuur komen we verder (nog) weinig voorbeelden tegen. Daarvoor is het functiewaarderingsdenken te veel in de HRM-wereld en in nagenoeg alle CAO's verankerd. En laten we niet vergeten dat 80% van de Nederlandse werknemers onder de bepalingen van een CAO valt.

Het denken vanuit competenties bij het bepalen van het salarisniveau heeft een groot voordeel. Bij functiewaardering waarderen we de stoel waarop de persoon zit. Als je eenmaal die stoel veroverd hebt, zit je gebeiteld. De bevoegd- en verantwoordelijkheden bepalen het niveau. Competentiewaardering gaat over het waarderen van de ontwikkeling van de persoon die op die stoel zit. Je moet hem veroveren en je moet jezelf in de functie inwerken voordat je de verdiende beloning krijgt. Dat lijkt en is rechtvaardiger. Zouden we daarom altijd zo sukkelen met aanloop- en uitloopschalen?

HET GEBRUIK BIJ FUNCTIEBESCHRIJVINGEN

Bij functiebeschrijvingen ligt het anders. In de meeste functiebeschrijvingen komen de volgende elementen voor:

- Doel
- (Hoofd)taken
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Plaats in de organisatie
- Contacten (frequentie en niveau)
- Bijzondere werkomstandigheden

In veel beschrijvingen voegt men de functievereisten daaraan toe. Ze worden vooral gebruikt op het moment dat er een vacature is, zodat men de selectiecriteria op een rij heeft. In dat rijtje zet men de laatste jaren steeds meer (47% kennelijk) de voor de functie relevante competenties. Dat uiteraard naast de opleidingsvereisten, specialistische kennis en werkervaringen.

Een rijtje competenties voor een manager ziet er dan bijvoorbeeld als volgt uit:

- Prestatiegerichtheid
- Samenwerken
- Analytisch vermogen
- Initiatief
- Ontwikkelen van medewerkers
- Zelfvertrouwen
- Assertiviteit
- Luisteren
- Conceptueel vermogen

Uiteraard is het van belang om bij de selectie van nieuwe medewerkers bij deze competenties de juiste vragen te formuleren, deze via de START-methodiek te operationaliseren in het selectiegesprek en er vervolgens een waarde aan toe te kennen, zodat u in staat bent de geschiktheid van de kandidaat te meten.

Maar ook bij het beoordelen van zittende medewerkers keert het belang van competenties in een functiebeschrijving terug. Dezelfde START-methodiek stelt u in staat in

functioneringsgesprekken te taxeren wat uw medewerkers daadwerkelijk hebben bereikt. Daarmee kunt u uw oordeel beter onderbouwen en tegelijkertijd praten over de ontwikkeling van uw medewerker.

Als competenties op deze wijze worden gebruikt, vormen ze echt het 'cement van het HRM-beleid' en kunnen ze bij heel veel personeelsinstrumenten hun diensten bewijzen.

In de volgende en laatste paragraaf van dit hoofdstuk bezien we hoe we competenties ook bij andere personeelsinstrumenten kunnen gebruiken. De SBO-instrumenten blijken echter veruit de belangrijkste.

6.8

OVERIGE P-INSTRUMENTEN EN COMPETENTIES

Uit onze onderzoekstabel in hoofdstuk 1 (tabel 1.2.6) blijven nu nog vier P-instrumenten over waarbij men in de praktijk competenties gebruikt:

- Formulering van het P&O-beleid
- Beloning
- Personeelsplanning
- Personeelsinformatiesysteem

Opvallend is echter dat het percentage gebruikers fors achterblijft bij de SBO-instrumenten. Functiebeschrijving en functiewaardering zitten daar qua gebruik tussenin.

FORMULERING VAN HET P&O-BELEID

In het onderzoek kwam naar voren dat bij het schrijven van beleidsnota's competenties een handig hulpmiddel kunnen zijn om de richting aan te geven waarin het HRM-beleid zich verder dient te ontwikkelen. Een voorbeeld. Als de organisatie ernaar streeft klantgerichter te opereren en in haar HRM-nota aangeeft de competentie klantgerichtheid daarvoor te willen gebruiken, kan ze klantgerichtheid met behulp van de uitgeschreven competentie operationaliseren in na te streven gedrag. Dat na te streven gedrag wordt dan in de nota vermeld. Uiteraard kan dat met elke andere willekeurige competentie.

Een tweede – niet in ons onderzoek aangegeven reden – kan zijn dat organisaties door middel van competentie management het verband tussen de diverse P-instrumenten willen leggen. Het is vrij eenvoudig in een beleidsnota aan te geven bij welke P-instrumenten competenties zullen worden gebruikt en hoe ze zich tot elkaar verhouden.

BELONING

Competenties worden – voorzover ons bekend – in Nederland (nog) nauwelijks gebruikt bij het (causaal) bepalen van de hoogte van het salaris. Onder causaal verstaan we dat er een direct aanwijsbaar verband is tussen de mate waarin wordt voldaan aan bepaalde competentieniveaus en de salarishoogte. We zagen al dat competenties ook bij functiewaardering sporadisch gebruikt worden. Dat ligt uiteraard in dezelfde lijn. Overigens wordt er wel veel over gesproken. Maar tussen woorden en daden zitten vaak grote verschillen.

Waarom zegt dan toch 36% van alle onderzochte organisaties dat ze competenties gebruiken bij het vaststellen van de beloning?

In de praktijk blijkt dat er wel verbanden bestaan tussen het groeien van medewerkers naar het vereiste competentieniveau en de beloning, maar nergens is dat een causaal proces. Slechts bij een (zeer grote) multinational hebben we wel een causaal verband gezien. Daarbij kijkt men naar het percentage competenties waarop men de

hoogste of één na hoogste score haalt en koppelt dat aan de salarisgroei binnen de bandbreedte van de salarisschaal.

Uiteraard is het ook een aardige gedachte – die we weer nergens zijn tegengekomen – om de groei binnen de voor die functie relevante competenties in getallen uit te drukken en de optelsom de salarisgroei of de bonushoogte te laten bepalen.

PERSONEELSPANNING

Van de in het onderzoek betrokken organisaties gaf 19% aan competenties ook te gebruiken bij personeelsplanning. In de praktijk blijkt het om één ding te gaan.

Als men in functiebeschrijvingen heeft aangegeven welke competenties per functie noodzakelijk zijn, is er een redelijke inschatting te maken van wat voor 'soort' mensen men als organisatie zoekt. Daar zijn – bij bijvoorbeeld sterke uitbreiding of bij een grote interne mobiliteit – plannings op te maken, zodat men weet hoe wervingscampagnes qua gezochte competenties inhoud moeten krijgen.

Zeker als men werkt, zoals bij de multinationals, met kweekvijvers 'vol trainees', kan personeelsplanning handen en voeten krijgen. Dat slechts 19% er iets mee doet, komt vermoedelijk door twee redenen. Allereerst is er de afgelopen jaren niet echt uitbundig geworven. Op de tweede plaats werken weinig organisaties met kweekvijvers, domweg omdat daar een zekere omvang voor nodig is.

PERSONEELINFORMATIESYSTEEM

Van de organisaties die de vragenlijst bij ons onderzoek hebben ingevuld, gebruikt 12% competenties in het personeelsinformatiesysteem. Navraag levert op dat men de relevante competenties per functie in het personeelsinformatiesysteem vastlegt en – indien men werkt met een beoordelingssystematiek gebaseerd op competenties – ook de behaalde scores vastlegt.

Incidenteel gebruikt men het systeem om te zoeken wie over welke competenties beschikt als men vacatures heeft.

Een enkele organisatie benut de opgeslagen gegevens om te achterhalen welke cursussen of trainingen men dient te organiseren, omdat meerdere medewerkers tekortschieten op bepaalde competenties.

Al met al is het gebruik nog uiterst beperkt.

Met deze opsomming van het gebruik van competenties eindigt dit hoofdstuk. Overigens, als er een hoofdstuk frequent herschreven zal moeten worden, is het vermoedelijk dit hoofdstuk, omdat de toepassingsmogelijkheden met de dag toenemen. Het volgende hoofdstuk gaat over het belang van een groot draagvlak bij alle gebruikers. Hoe mooi en eventueel geautomatiseerd een systeem ook is, als medewerkers er niet mee wensen te werken, komt er in de praktijk niet veel van terecht. Daarom is de invoering ervan beschreven in een apart hoofdstuk.

De invoering: een hoofdstuk apart

7.1

KEUZES BIJ DE START

Succesvol invoeren van competentie-management hangt nauw samen met de antwoorden op enkele vragen die met name de directie en/of het managementteam moeten geven.

- Bij welke personeelsinstrumenten (werving en selectie, functiebeschrijving, beoordeling, ontwikkeling en opleiding van medewerkers) wilt u competentie-management toepassen?
- Wordt (wellicht op termijn) een koppeling aan de beloning overwogen?
- Voert u competentie-management in de hele organisatie in of voor bepaalde onderdelen?
- Hoeveel competenties kiest u per functie?
- Wat zijn de kerncompetenties die voor iedereen gelden en hoeveel zijn er dat?
- Hoeveel afdelings- of sectorcompetenties wilt u en hoeveel wilt u er uiteindelijk per functie?
- Wie kiest de competenties en op welke wijze wordt het keuzeproces ingericht?
- Welke vrijheidsgraden krijgen organisatieonderdelen bij het toepassen?
- Mag men het competentiewoordenboek aanvullen? Wat zijn daarvoor de richtlijnen?
- Is een pilot wenselijk?
- Bij welke organisatieonderdelen?
- Welke vragen moeten in de pilot beantwoord worden?
- Is het moment van invoering geschikt?
- Wat is (in hoofdlijn) de planning? Wanneer moet wat beschikbaar zijn?
- Wat is het budget?
- Welke sleutelfiguren betreft u op welk moment bij het invoeringstraject?
- Zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de stuurgroep vastgelegd?
- Wat is de rol van P&O?
- Op welke wijze wordt geëvalueerd? Waarop richt de evaluatie zich?

De antwoorden op al deze vragen dient de directie of het managementteam te geven. In het stappenplan in paragraaf 7.2 keren ze op diverse plaatsen terug.

7.2

STAPPENPLAN INVOEREN COMPETENTIE-MANAGEMENT

Het is goed u te realiseren dat het invoeren van competentie-management veel tijd kost. Om die reden staat achter elke stap in dit stappenplan een datum waarbij we er – fictief – vanuit zijn gegaan dat ons traject op 1 januari (1-1) van start gaat. Uiteraard zijn het schattingen, ze zullen per organisatie anders zijn. Met een goede projectmatige aanpak, een strakke planning en het gedeeltelijk vrijstellen van andere werkzaamheden van de trekkers van het project is het haalbaar.

De aanstelling van een aparte competentie-manager kan daarbij helpen, zeker als u zich realiseert dat sommige activiteiten al kunnen worden gestart als andere nog niet (helemaal) zijn afgerond. Het hele traject neemt minstens een jaar in beslag, waarbij met name de stappen 3, 10 en 11 (vooral in grotere organisaties) langer duren.

STAP 1: KENNISMAKING EN BEZINNING OP HET DOEL (1-1)

In een informatiesessie voor de directie of het managementteam (MT) doet een deskundige uit de doeken wat competentie-management is, wat men ermee kan doen, hoe men ermee kan werken en wat de mogelijke implicaties zijn. De ervaring leert dat uitleg en discussie ongeveer tweeëneuhalf tot vier uur duren. De duur is sterk afhankelijk van de aanwezige voorkennis en de opzet van de bijeenkomst.

Enkele belangrijke vragen die aan de orde komen zijn:

- Wat is de visie van de organisatie?
- Is er een uitgeschreven organisatiestrategie?
- Zijn missie, strategie en visie in de organisatie bij iedereen bekend?
- Wat wil de organisatie met competentie-management bereiken?
- Is de organisatie er rijp voor?
- Aan welke eisen moeten competenties voldoen?
- Wat zijn de meest voorkomende competenties (zowel algemeen als per functie-groep)?
- Koopt men bestaande competenties of ontwikkelt men ze zelf?
- Hoe ziet een mogelijk stappenplan eruit?

Om echt de praktijk te leren kennen, is het verstandig de directie of MT in een extra meeting te confronteren met de situatie zoals men die straks zal tegenkomen. Men leert een competentie ontwikkelen (bijvoorbeeld 'samenwerken') en gebruikt die ter plekke in het MT als – bijvoorbeeld – beoordelingsinstrument.

Een opdrachtgever noemde deze extra meeting een teambuildingsessie, waarin hun eerste competentie concrete vormen kreeg en het gebruik ervan meteen voelbaar was.

In een tweede meeting geeft de directie of het MT antwoord op de volgende vragen:

- Is competentie-management het goede middel om de gestelde doelen te bereiken?
- Is dit een geschikt moment?
- Bij welke P-instrumenten gaan we competentie-management definitief gebruiken?
- Wat is het ter beschikking staande budget?
- Welke timetable hanteren we?
- Werken we met een pilot of een organisatiebrede aanpak?
- Wie is opdrachtgever, wie de beslisser en wie de trekker?

Indien directie (of MT) na deze sessies competentie-management als voertaal wil gebruiken, stelt ze een stuurgroep in en benoemt een 'trekker' van het project. Als men na deze sessies niet unaniem achter de invoering van competentie-management staat, is het beter te stoppen. Een voorbeeldfunctie vanuit de top is onontbeerlijk om succesvol aan de slag te kunnen.

STAP 2: STUURGROEP MET TWEE TAKEN: PROJECTPLAN EN SPEL-REGELS (15-2)

De stuurgroep bestaat vaak uit een lid van het MT, één of twee leidinggevendenden, een lid van de Ondernemingsraad (OR) en één of twee (interne of externe) deskundigen (totaal drie tot zes leden).

De opdracht die men meekrijgt, is meestal een driedelige:

- Schrijf een beleidsnota over wat men met competenties gaat doen en hoe men die inzet.
- Maak een projectplan met te zetten stappen en een timetable.
- Maak een communicatieplan.

De opdracht dient gedetailleerd te worden uitgewerkt, zodat de beslissers (directie en OR) zich een goed oordeel kunnen vormen.

Het MT-lid vormt de trait d'union tussen de in het MT besproken zaken en de werkgroep. Zo nodig vindt of vinden extra afstemmingsbijeenkomsten plaats met de directie of het MT.

STAP 3: INSTEMMING OR (15-4)

Nadat de directie de nota en het projectplan heeft goedgekeurd, legt ze dit plan voor aan de OR die instemmingsrecht heeft ingevolge artikel 27 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Dit instemmingsrecht heeft betrekking op de inhoud en het gebruik van het projectplan, niet op de timetable en andere uitvoerende zaken.

STAP 4: DIRECTIE STELT REGELING VAST (15-7)

Nadat de OR zijn instemming heeft gegeven, stelt de directie de nota definitief vast en verstrekt de stuurgroep opdracht tot invoering.

In de praktijk blijkt dat men de nota niet in een keer goedkeurt. Dat geldt zowel voor de directie als voor de OR. Een 'doorlooptijd' bij de directie van twee tot drie maanden en bij de OR van dezelfde lengte is niet ongebruikelijk. Het komt ook voor dat het gehele proces sneller verloopt. Uiteraard helpt de participatie van een slagvaardig MT- en OR-lid in de werkgroep.

STAP 5: COMMUNICATIE NAAR DE GEBRUIKERS (EERSTE RONDE) (20-7)

Het is tijdens het hele traject van groot belang om via het personeelsblad (bijvoorbeeld via interviews), via het intranet of e-mail (bijvoorbeeld door naast het geven van informatie een vragenrubriek te openen) en/of tijdens het werkoverleg informatie over de voortgang van het project te geven. Realiseer u dat informatie via de lijn vaak op geheel verschillende manieren wordt doorgegeven en dat dit niet altijd de wijze is waarop het management zich dat voorstelt.

Daarnaast is het in deze fase aan te raden om informatiesessies voor management, leidinggevenden, OR en medewerkers te houden. Dat laatste gebeurt vaak in bijeenkomsten met alle medewerkers (soms in meerdere groepen). Een dergelijke sessie duurt meestal anderhalf tot twee uur. Inhoudelijk geeft men antwoord op de belangrijkste vragen die bij stap 1 zijn gesteld.

STAP 6: MAAK/KIES EEN WOORDENBOEK (20-7)

Pas nu komt de concrete invulling aan de orde. De directie neemt, op advies van de werkgroep, een besluit over het zelf ontwikkelen of kopen van een competentiewoordenboek.

STAP 7: ZORG VOOR COMPETENTIEKENNIS IN EIGEN HUIS (1-8)

Om ervoor te zorgen dat competentie management een waardevol instrument is en vooral blijft, is het zaak om er veel kennis over in huis te hebben. Daarom is trainen van personeelsfunctionarissen in de begeleiding bij het gebruik bij werving en selectie, opleiding en ontwikkeling en eventueel bij beoordeling, beloning en functiewaardering van groot belang. Een dergelijke training kost al snel tien dagdelen. Die kunt u zowel 'in huis' of als open programma volgen.

STAP 8: TRAIN LEIDINGGEVENDEN (15–8)

Alle leidinggevenden worden nu getraind in de manier waarop men competenties kiest uit het woordenboek en hoe men vervolgens de competenties als instrument kan toepassen.

Omdat het invoeren van competenties een top-downproces is, start men met de directie/het MT, vervolgens de groep leidinggevenden die daar rechtstreeks onder vallen en daarna de leidinggevenden die daar weer onder vallen.

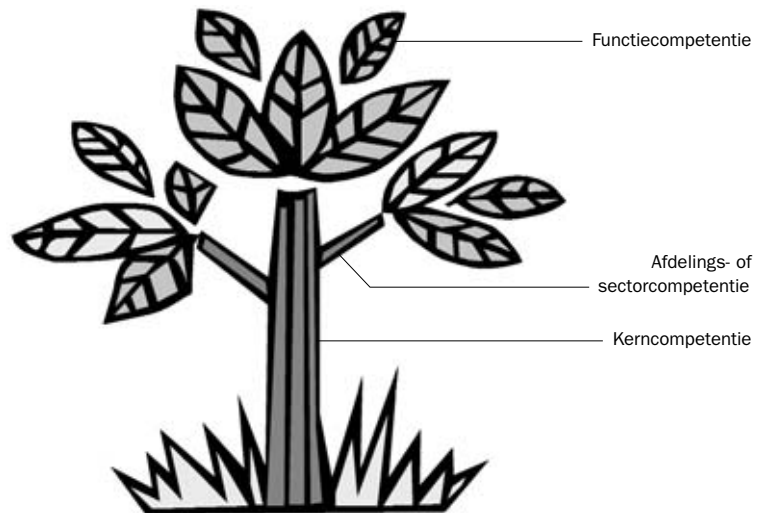
- Ze leren hoe ze relevante competenties kunnen bepalen. De stappen zijn (kort geformuleerd):
 - a. Het zoeken van factoren die in een functie bepalen of de houder succesvol is (bijvoorbeeld bij een trainer: omzet, evaluatieresultaten, gerealiseerde herhalingsvragen, acquisitieresultaten en eigen ontwikkeling).
 - b. Het zoeken van tien goede en tien matige presteerders op grond van het bepaalde bij stap a.
 - c. Het zoeken naar competenties die dit onderscheid veroorzaken. Dat kan door middel van interviews, 360°-beoordeling, deskundigheidspanels.
 - d. Het definitief vaststellen van de competenties die kennelijk het succes bepalen.
- Ze leren hoe ze het gerealiseerde competentieniveau kunnen bepalen.
- Ze leren hoe ze competenties kunnen gebruiken bij werving en selectie, opleiding en ontwikkeling en eventueel beoordeling, beloning en functiewaardering.
- Ze leren hoe ze het werken met competenties met hun medewerkers kunnen afstemmen.

STAP 9: BEPALEN KERNCOMPETENTIES DOOR DE DIRECTIE/HET MT (1–9)

Nadat het competentiewoordenboek door de werkgroep is samengesteld en de training van de directie/het MT heeft plaatsgevonden, bepaalt de directie/het MT twee kerncompetenties uit het woordenboek die voor iedereen in de organisatie gaan gelden. Een dergelijke directiemeeting kost meestal een halve dag en wordt soms gecombineerd met de training. De uitkomsten hangen nauw samen met een visie op de toekomst en de organisatiestrategie. Het ‘richten van neuzen in dezelfde richting’ wordt daarmee gestimuleerd. Bovendien wordt erop geselecteerd bij nieuwkomers, wordt ermee beoordeeld, dienen medewerkers er zich op te ontwikkelen en wordt ermee opgeleid. Het is duidelijk dat de keuze van de twee kerncompetenties en de manier waarop hiermee vervolgens door het management gestuurd wordt, fundamenteel zijn voor het succes van het hele project. De keuze van twee kerncompetenties is een tijdelijke. Het kan goed zijn dat in het tweede jaar een nieuwe ‘competentie van het jaar’ wordt vastgesteld. Denk eens aan een competentie als ‘betrouwbaarheid’ of ‘integriteit’ bij een groep accountants na een aantal jaren gevuld met schandalen. Er zijn echter ook organisaties waar de kerncompetenties jaren meegaan.

Deze stap lukt doorgaans moeilijker in organisaties die opgebouwd zijn uit divisies met erg uiteenlopende doelstellingen. De divisieleiding kan dan beter de hier beschreven rol van de directie/het MT overnemen.

Kerncompetenties zijn te vergelijken met de stam van een boom, de takken vormen de afdelingscompetenties en de twijgen en bladeren de functiecompetenties.



FIGUUR 7.2.1

De competentieboom

Het beschrijven van kerncompetenties is een uitstekende zaak, die wij zeker toejuichen. Het hoeft echter niet. U kunt ook gewoon beginnen met het toekennen van competenties per functie.

STAP 10: BEPALEN FUNCTIECLUSTER/AFDELINGSCOMPETENTIES (DE TAKKEN VAN DE BOOM) (1–10)

Het traject uit de vorige stap wordt nu een organisatieniveau lager herhaald. Daar bepalen leidinggevenden van ‘soortgenootclusters’ twee clustercompetenties. Ook zij kiezen dus twee competenties voor een (grote) groep identieke functies. Soms gebeurt dat per afdeling. Soms gaan meerdere afdelingen samen, omdat ze identieke functies hebben. Ook nu wordt gekozen uit het competentiewoordenboek. Naast de kerncompetenties die gelden voor de gehele organisatie hebben we nu vier competenties voor elke functie waarbij er twee per afdeling of cluster kunnen verschillen.

STAP 11: BEPALEN AANVULLENDE COMPETENTIES PER FUNCTIE (DE TWIJGEN) (1–12)

Ten slotte herhaalt zich het traject nog een keer, waarbij de laagste leidinggevenden in de organisatie per functie drie additionele functiecompetenties bepalen. Daarmee komt het aantal competenties per functie op $2 + 2 + 3 = 7$. Natuurlijk is dat getal geen wet van Meden en Perzen en dat geldt ook voor de onderlinge verhoudingen. 2:3:2, 1:3:3, 2:3:3 en zelfs 3:3:3 komen ook voor. Indien er meer dan drie hiërarchische niveaus zijn, zit er uiteraard nog een extra schakel tussen. Het is verstandig om in totaliteit niet meer dan negen competenties per functie te kiezen. Zowel selecteren, beoordelen als opleiden en ontwikkelen op competenties worden er overzichtelijker door. Bovendien stijgt de motivatie om ermee aan de slag te gaan. Liever stellen we het maximumaantal competenties op zeven per functie.

Bij het bepalen van functiecompetenties is het verstandig:

- eerst de te behalen resultaten per functie te bepalen,
- die te vertalen in te verrichten taken en
- dan de gewenste competenties vast te stellen

In onze praktijk blijkt dat het aantal functies in een organisatie vaak een fractie van het aantal medewerkers is dat men in dienst heeft. Vaak is dat 10 tot 20% van het aantal medewerkers. Daarmee wordt een schier eindeloze operatie toch best overzichtelijk.

**STAP 12: COMMUNICATIE NAAR DE GEBRUIKERS (TWEEDE RONDE)
(5-12)**

Als alle keuzes zijn gemaakt, volgt een tweede informatieronde. Daarbij zijn er weer informatiesessies voor het management, voor leidinggevenden, de OR en de medewerkers.

Deze sessies duren één tot anderhalf uur. Ze zijn bedoeld om iedereen te informeren over de hoofdlijnen van de gemaakte keuzes in de stappen die zijn gezet sinds de vorige informatiesessies.

In de praktijk blijkt een van de belangrijkste succesfactoren de informatieverstrekking aan de gebruikers te zijn. Niet alleen via deze sessies, maar ook – en vooral – via het personeelsblad, tijdens het werkoverleg, via intranet en/of e-mail. Onder stap 5 staat meer informatie.

STAP 13: GEBRUIK EN ONDERHOUD

Autorijden leer je pas na het behalen van je rijbewijs. Met competenties werken is vergelijkbaar. Het in de praktijk ermee omgaan, het ‘voelen wat het is om ermee te werken’, maakt mensen pas enthousiast. Daarom moeten in een organisatie waar competenties zijn ingevoerd, trekkers en motoren rondlopen die ervoor zorgen dat de nieuwe taal ook echt wordt gesproken. Dat zijn niet alleen de P&O’ers, maar juist ook de leidinggevenden onder aanvoering van de directie. P&O’ers zijn de deskundigen die afvalligen weer op het rechte spoor brengen. Daarnaast hebben ze een uitermate belangrijke rol bij het introduceren van ‘competentiekennis’ bij nieuwelingen. Zij moeten uiteindelijk dezelfde aandacht en informatie krijgen.

STAP 14: EVALUEER (1-24)

Ten slotte is het van belang te kijken of de doelstellingen zijn gerealiseerd. Daarom is het belangrijk om te weten:

- welke doeleinden wel en niet zijn gerealiseerd (zie stap 1);
- waar gedragswijzigingen optraden;
- of het woordenboek werkt en/of aanvulling/wijziging behoeft;
- of er nog andere middelen nodig zijn;
- of de gebruikers tevreden zijn.

Dit stappenplan is zeker niet in alle situaties bruikbaar. Het is een handreiking en tevens handleiding hoe u het in uw organisatie zou kunnen doen. Veel stappen hebben in de praktijk hun waarde bewezen. Toch blijkt steeds weer hoe belangrijk het is de waarde ervan vooraf te toetsen aan de situatie zoals die in uw organisatie bestaat.

Competenties en computers

8.1

WAT VALT ER EIGENLIJK TE AUTOMATISEREN?

Wanneer we in de eenentwintigste eeuw spreken over personeelsinstrumenten, kunnen we niet om een hoge automatiseringsgraad heen. Maar in hoeverre kunnen we competentie-management vanuit de computer vorm en richting geven? In ons onderzoek komt naar voren dat 85% van alle respondenten competentie-management niet heeft geautomatiseerd. Hier ligt dus nog veel terrein braak.

In dit hoofdstuk bezien we in hoeverre de computer ondersteunend kan werken bij competentie-management. We bezien ook hoe we competenties kunnen visualiseren.

Laten we beginnen ons de vraag te stellen welke voordelen de computer biedt bij de invoering en het gebruik van competentie-management. Om deze vraag te beantwoorden, kijken we eerst terug naar de verschillende P-instrumenten waarbij we competenties kunnen gebruiken en delen de te automatiseren taken in drie hoofdgroepen in, te weten:

1. het opstellen en bewaken van competenties;
2. het meten met competenties;
3. het ontwikkelen met competenties.

Hoofdgroep	Bij welke P-instrumenten?
Opstellen en bewaken van competenties	Voor alle instrumenten
Metten met competenties	Werving en selectie Personeelsplanning Beoordelen en functioneren Beloning 360°-feedback
Ontwikkelen met competenties	Organisatiebeleid Ontwikkelen en opleiden POP-gesprekken Coachen

TABEL 8.1.1

We bespreken de drie groepen afzonderlijk.

OPSTELLEN EN BEWAKEN VAN COMPETENTIES

In dit onderdeel gaan we in op de vraag welke ondersteuning de computer kan bieden bij het opstellen en bewaken van competenties.

DATABASE

Wanneer we ons competentiewoordenboek hebben samengesteld, is het beschrijven van gedragsindicatoren niet afgerond. Flexibiliteit houdt voor een manager nu eenmaal iets anders in dan voor een productiemedewerker. Nauwkeurigheid is bij een secretaresse iets anders dan bij een stralingsdeskundige op een kerncentrale. Dit bete-

kent dat bij elke competentie de gedragsindicatoren kritisch tegen het licht moeten worden gehouden en waar nodig veranderd dan wel aangevuld moeten worden. Bovendien is competentie-management een levend instrument. Het kan best zo zijn dat er nieuwe competenties aan functies worden toegevoegd. Functies kunnen ook veranderen, waardoor heroriëntatie nodig is op de competenties. Een database waarin competenties, functies en gedragsindicatoren kunnen worden gekoppeld, biedt hierbij veel hulp.

Zorg voor een flexibele database, zodat u later nieuwe combinaties kunt samenstellen.

INTRANET

Naast het opstellen van gedragsindicatoren is het van belang dat managers en medewerkers op de hoogte zijn en blijven van alle in de organisatie gebruikte competenties en de database met alternatieve gedragsomschrijvingen. Op intranet of op een andere plaats op een netwerk kan zichtbaar worden gemaakt welke competenties voor welke functies gelden.

Zorg dat medewerkers de mogelijkheid hebben om te bezien bij welke functies welke competenties en gedragsindicatoren horen, zodat ze zelf kunnen zien welke functie-eisen relevant zijn. Hiermee kan men zelf een start maken met zijn loopbaanplanning of ideeën opdoen voor zijn POP-gesprek.

Ordina heeft een schitterende cd-rom ontwikkeld die aan alle medewerkers is uitgereikt. Er is een complete bibliotheek op te vinden waarbij diepgaand is ingegaan op allerlei aspecten van Human Talent Management (HTM).

In de bibliotheek treft men de volgende onderwerpen aan:

- een lijst met gebruikte begrippen;
- een uitleg over HTM is en hoe de HTM-cyclus in elkaar steekt (te vergelijken met de in dit boek beschreven performancemanagementcyclus);
- verhalen over coaching en intervisie;
- de zes basiscompetenties van Ordina (de kerncompetenties);
- het complete competentiewoordenboek (43 stuks) in uitgebreide definitievorm;
- 74 pagina's met alle in de organisatie voorkomende functiebeschrijvingen zowel voor management (4), staf (6) als operationele functies (18);
- achter elke functiebeschrijving de bijbehorende competenties;
- achter elke functiebeschrijving de uitgewerkte horizontale beoordelingscompetenties die bovendien per functie, ook qua inhoudelijkheid, wisselen;
- een POP-formulier;
- een complete bibliotheek met voor Ordina relevante opleidingen en trainingen;
- een persoonlijkheidsvragenlijst, deels gebaseerd op de zogenoemde 'big five' waarmee de gebruiker na invulling tips krijgt over de functierichtingen (binnen Ordina) waarin hij zijn loopbaan verder kan ontwikkelen.

Onder het motto 'Haal het beste uit jezelf' surft de gebruiker als kapitein van een schip naar een aantal eilanden waarop hij zijn informatie in boekenkasten in huisjes kan vinden. Een alleraardigst voorbeeld hoe de informatievoorziening naar medewerkers kan worden gestuurd en hoe competenties in het HTM-beleid zijn verwerkt.

METEN VAN COMPETENTIES

Een van de toepassingen van competentie-management is het meten in hoeverre medewerkers voldoen aan de gestelde normen. Dat kan relevant zijn bij selectie, beoordelen en ontwikkelen, maar eveneens als u koppelt aan uw beloningssysteem of aan uw personeelsplanningssysteem.

Daarvoor dient u eerst een inschatting te maken van het gewenste niveau per competentie en daarna het aanwezige niveau te meten, bijvoorbeeld via beoordelingsgesprekken, assessment centers of 360°-feedback. Door de uitkomsten van deze metingen te vergelijken, weet de medewerker wat hem te doen staat bij de verdere ontwikkeling van die competentie.

We bekijken hierna per instrument waar de computer bij deze meetactiviteiten extra hulp kan bieden. Daarbij valt op dat een aantal instrumenten in elkaars verlengde ligt.

WERVING EN SELECTIE/PERSONEELSPLANNING

Bij het selecteren van een nieuwe medewerker, maakt u een vergelijking tussen wat nodig en wat aanwezig is. In dit proces is het vooral belangrijk dat u op een goede manier interviewt. Het automatiseren hiervan is niet erg interessant.

Anders wordt het wanneer u organisatiebreed wilt weten welke personeelsleden over welke competenties beschikken. Als u dan een vacature heeft, kunt u aan de computer vragen wie beschikt over de vereiste competenties en daarmee snel een keuze maken wie u eventueel intern benadert voor het vervullen van de vacature.

Ook als u een projectteam wilt formeren, kunnen dezelfde gegevens u van dienst zijn. Dat geldt natuurlijk ook als u hele nieuwe afdelingen wilt samenstellen of anderszins medewerkers tijdelijk wilt inzetten.

Ten slotte kunnen intranet en internet hun nut bewijzen bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Een opsomming van de bij een bepaalde functie behorende competenties kan zowel wervend als voorselecterend werken.

BEOORDELEN EN FUNCTIONEREN

Voor beoordelen geldt eigenlijk hetzelfde als voor werving en selectie. Uw vermogen om te beoordelen en uw gespreksvaardigheden zijn van groter belang dan de automatisering van het geheel.

Wanneer uw organisatie de kerncompetenties gebruikt voor een cultuurveranderingstraject, kunt u organisatiebreed beoordelen in hoeverre uw doelstellingen zijn behaald.

Het is ook mogelijk om de computer de vraag voor te leggen bij wie bepaalde kerncompetenties op een bepaald niveau liggen. Voorwaarde is dan wel dat alle beoordelingsgegevens per competentie van elke medewerker in de database zijn ingevoerd. Daarmee krijgt u zicht op de mate van aanwezigheid van kerncompetenties in uw hele organisatie en kunt u waarnodig bijsturen.

Binnen het beoordelingssysteem wilt u graag weten of de gemaakte afspraken rond de verdere ontwikkeling van competenties ook gerealiseerd wordt. Automatisering daarvan biedt dit inzicht in een handomdraai – mits consequent ingevoerd.

BELONING

Wanneer uw organisatie een direct verband legt tussen het beoordelen van competenties en beloningscomponenten of een directe koppeling maakt tussen competentie- en salarisontwikkeling, is het van belang te weten wat de gevolgen zijn voor de salarisstijgingen. Door uit te gaan van de eerdergenoemde metingen en hierbij de uitkomsten van de beoordelingsgesprekken te betrekken, kunt u een redelijke inschatting maken van de te verwachten salarisstijgingen.

360°-FEEDBACK

Dit instrument verdient de meeste aandacht. Competenties worden veel gebruikt bij 360°-feedback. Natuurlijk kan dit met formulieren die via de post heen en weer worden gestuurd, maar het is ook mogelijk dat via internet te laten verlopen. De medewerker, de leidinggevende en de andere feedbackgevers geven een oordeel over de mate van aanwezigheid van de verschillende competenties. We geven een voorbeeld van een vragenlijst rond de competentie 'luistervaardigheid'.

LUISTERVAARDIGHEID
De mate waarin de persoon anderen weet te uitsluiten om gedachten onder woorden te brengen en de afgeleide boodschap subtiel te maken

Vraag meestal goed door	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedacht veel suggestieve vragen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leet nieuwe standpunten goed opnemen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Worst de kern van de boodschap te achterhalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventueel gemakkelijk vertelt af wat zijn gedachten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leet gesprek partners merken hoe antwoorden te gebruiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toont non-verbaal interesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versprekt het samen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Page: 1/10 Score: 23/40

FIGUUR 8.1.1

Achter elk ingevuld hokje gaat een waarde schuil. Dat is in het volgende scherm te zien. Door de resultaten van alle antwoorden op de vragen geautomatiseerd samen te voegen, bent u een stuk handiger bezig dan door alles met de hand te verwerken.

Wijzigingen of verwijderen van een stelling

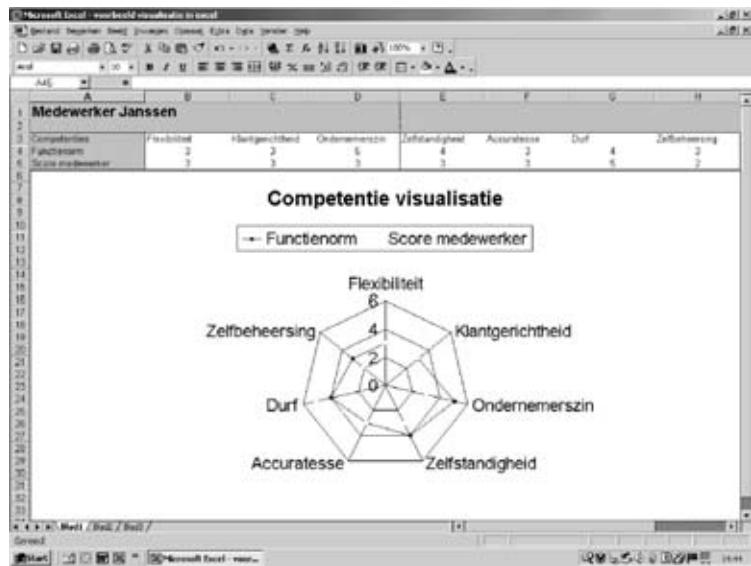
Criterium: ANALYTISEVERMAGEN

Stelling beschrijving: Onderscheid maakt elk kritisch en niet bijtellen

Maximaal	Minimaal	Soms eens/	Max	Minimaal		
max score	score	soms eens/	score	max score		
5	1	soms eens/	5	1		
		soms eens/				
		soms eens/				
1	Onderscheid maakt elk kritisch en niet bijtellen	4	2	0	-2	-4
2	Doordel over veranderen	4	2	0	-2	-4
3	Maak met vooraf alle aspecten van een probleem bekend	4	2	0	-2	-4
4	Vindt er al de rode draad in complexe informatie	4	2	0	-2	-4
5	Bereikt het stadium vanaf diverse invloeden	4	2	0	-2	-4
6	Verkeert zich gemakkelijk in details	4	2	0	-2	-4
7	Wijzig opties systematisch af	4	2	0	-2	-4

FIGUUR 8.1.2

Vervolgens komen de scores in een staafdiagram. Hiermee krijgt de feedbackontvanger een beeld van de wijze waarop de feedbackgevers hebben geoordeeld over de gekozen competenties. De hoogte van de staven geeft een percentage van de maximaal haalbare score aan.



FIGUUR 8.1.4

Door de gele cellen te selecteren en de Grafiek Wizard te starten, kunt u dit plaatje zelf maken. Hiermee brengt u de verschillen tussen de gewenste en de aanwezige situatie duidelijk in beeld, waardoor ze meer tot de verbeelding spreken.

8.2

CONCLUSIES

De automatisering van competenties loopt van het inzichtelijk maken van competentiewoordenboeken op het netwerk tot uitgebreide, met name 360°-feedbacktoepassingen en visualisaties om de verschillen tussen gewenste en gerealiseerde competentieniveaus inzichtelijk te maken.

In het volgende schema geven we een overzicht bij welk P-instrument de computer bij het toepassen van competentie management een hulpmiddel kan zijn.

P-instrument	Individuele toepassing	Organisatiebrede toepassing
Werving en selectie	Nee (wel visualisatie)	Ja
Personeelsplanning	Nee	Ja
Beoordelen	Nee	Ja
360°-feedback	Ja	Ja
Beloning	Nee	Ja
Organisatiebeleid	Nee	Ja
Ontwikkeling en opleiding	Nee (wel visualisatie)	Ja
POP-gesprekken	Nee (wel visualisatie)	Ja
Coachen	Nee (wel visualisatie)	Nee

TABEL 8.2.1

Draaiend houden van het systeem

Communicatie is misschien wel de belangrijkste van de factoren die het succes van een systeem van competentie management bepalen. In hoofdstuk 7 hebben we regelmatig aangegeven hoe belangrijk het is met alle gebruikers te communiceren en te blijven communiceren.

In hoofdstuk 1 hebben we grote perceptieverschillen gezien tussen P&O'ers, leidinggevend en uitvoerende medewerkers. Het enthousiasme van de P&O'er, de vaak ambigue houding van leidinggevend en het zelfs verrassend afwijzende of niet-wetende gedrag van medewerkers als het om competenties gaat.

Onderzoek dat Scannel ooit deed, vertoont grote overeenkomsten met dit beeld. Hij onderzocht de communicatievervalsing als het topmanagement een boodschap mondeling wil overbrengen aan lagere niveaus. Zeker als dat op meerdere niveaus gebeurt, is de communicatievervalsing enorm. De volgende tabel is daarvan een illustratie.

	Oorspronkelijke boodschap	Verlies
Topmanagement	100%	0%
Vice-president	66%	34%
Directeur vestiging	56%	44%
Hoofd afdeling	40%	60%
Leidinggevende	30%	70%
Productiemedewerker	20%	80%

TABEL 9.1

Communicatieschakels en betekenisvermindering van boodschappen

Het gevolg is duidelijk. De top en de uitvoerenden praten volstrekt langs elkaar en hebben het over heel andere dingen. Daarom is het zo belangrijk dat iedereen – zeker bij het invoeren van competentie management – dezelfde informatie krijgt. Dat kan via informatiebrochures (die over het algemeen slecht gelezen worden), via e-mail, via trainingen voor iedere medewerker (een dure, maar zeer effectieve optie) of via massabijeenkomsten waarbij iedereen mondeling dezelfde informatie krijgt.

Het draaiend houden van het systeem is eigenlijk op dezelfde principes gebaseerd. Informatie op brede schaal, bij voorkeur zonder tussenschakels, werkt het best. Als u beschikt over een competentie manager, is dit zijn taak. Is deze er niet, dan is het voor de hand liggend de afdeling P&O daarmee te belasten.

Voor het verstrekken van informatie zijn er uiteenlopende mogelijkheden:

- informatie in het personeelsblad;
- informatie bij salarisstroken;
- informatieve e-mails of artikelen op het intranet;
- evaluatieonderzoek bij iedereen;
- publiceren van behaalde resultaten met competentie management, waarbij u kunt terugkijken naar de doeleinden zoals die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd. Vooral het behalen ervan is een grote stimulans om door te gaan op de ingeslagen weg.

Daarnaast is het van belang leidinggevend en vooral managers te beoordelen op de wijze waarop ze met competentie management werken. Daarbij kunt u denken aan:

- Beoordelen ze hun medewerkers ook daadwerkelijk op onder meer competenties?
- Gebruiken ze competenties ook daadwerkelijk om nieuwe medewerkers te selecteren en stellen ze in selectie-interviews ook vragen om de aanwezigheid van competenties te achterhalen?
- Komen ze vaak met opleidingsvoorstellen waarvan duidelijk is dat die met de gekozen competenties te maken hebben?
- Doen medewerkers ook echt die dingen die met de gekozen kerncompetenties te maken hebben?
- Staan (kern)competenties in het werkoverleg regelmatig op de agenda van het werkoverleg van hun afdeling?

Als men competentie management op deze wijze toepast, ontstaat er een soort *espranto*; een taal waarmee medewerkers, leidinggevend en P&O op een uniforme wijze met elkaar communiceren.

Valkuilen in de praktijk

In dit laatste hoofdstuk beschrijven we zeer puntsgewijs een reeks valkuilen die we in de praktijk zijn tegengekomen. Ze zorgen ervoor dat competentie-management in de praktijk minder kans heeft dan het verdient. Als bijna alle organisaties uit ons onderzoek zeggen door te willen gaan met competentie-management, zou het jammer zijn als dat door een of meer van de volgende valkuilen zou worden belemmerd.

- Het topmanagement staat verbaal achter competentie-management, maar geeft niet het goede voorbeeld bij de uitvoering respectievelijk toepassing.
- Competentie-management mislukt als er geen duidelijke organisatiestrategie is. Het vaststellen van kerncompetenties is daardoor niet mogelijk.
- Men heeft geen kerncompetenties in de organisatie benoemd, maar heeft iedereen zelf relevante competenties laten kiezen.
- Competentie-management is een hobby van P&O of het management of een andere eenzame kartrekker.
- Er is geen duidelijk beeld over de opbrengsten van competentie-management.
- Men trekt te weinig tijd uit voor het invoeren van competentie-management.
- Bij grote organisaties is er een spanningsveld tussen het centraal ontwikkelen en het decentraal toepassen.
- De competentieprofielen zijn te uitgebreid, te gedetailleerd beschreven of ze zijn juist te globaal beschreven. In dit boek zijn zeer veel goede voorbeelden te vinden.
- Men wil veel te veel competenties per functie gebruiken. Zeven tot negen is echt het maximum.
- Men heeft verzuimd resultaatgebieden te formuleren.
- De competenties zijn te algemeen beschreven en te weinig op de functies gericht, waardoor de herkenbaarheid weg is.
- Men heeft de competenties te eenzijdig voor één doel (bijvoorbeeld selectie) geschreven.
- Men heeft leidinggevenden niet getraind in het toepassen van competentie-management.
- Men is tekortgeschoten in de communicatie naar medewerkers.

Met deze opsomming van valkuilen sluiten we dit boek af.

Literatuur

- Beirendonck, L. van (2001). *Competentiemanagement*. Leuven/Amersfoort: Acco.
- Beirendonck, L. van (1998). *Beoordelen en ontwikkelen van competenties*. Leuven/Amersfoort: Acco.
- Broek, drs. L.C.A.H. van den, Wijchers, L.Th.R., Derycke, H. (2000). *Werven en selecteren voor professionals*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Broek, drs. L.C.A.H. van den, Wijchers, L.Th.R. (2002). *Werving, selectie & introductie*. Deventer: Kluwer.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Derycke, H. (2002). *Het selectie-interview*. Leuven/Leusden: Acco.
- Dijkstra, J., Lee, N. van der (2002). *Competentiemanagement in de praktijk*. Scriptum.
- Heijden, Th.J. van der (2002). *Competentiemanagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Hoekstra, drs. H.A., Sluijs, drs. E. van (2001). *Management van competenties*. Assen: Van Gorcum.
- Kruijff, drs. M.A., Stoker, J. (1999). *Managen met competenties*. Utrecht: Berenschot fundatie.
- Lingsma, M., Scholten, M. (2001). *Coachen op competentieontwikkeling*. Baarn: Nelissen.
- Meijer, F., Loo, R. van de, Burgt, H. van de (2002). *Competent in context*. Utrecht: Lemna.
- Mulder, M. (2002). *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*. Den Haag: Elsevier.
- Pi-media (2003). *Coachen op gedrag en resultaten*. Utrecht: Pi-media.
- Poels, F.C.M. (2001). *Functiewaardering en belonen*. Alphen aan den Rijn: Samsom (4e druk).
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Twisk, Th.F., Daniëls, J.J.M.C., Bolweg, prof. drs. J.F. (1999). *Competenties voor leraren*. Utrecht: Berenschot.
- Uchelen, I.S., Jungjohann, S.M. (2003). *Performance en competentiemanagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Waardenburg, M. (1998). *De kracht van interne communicatie*. Amsterdam: Weka.

Informatie over de auteurs

Drs. L.C.A.H. (Loek) van den Broek is een bekende auteur binnen het vakgebied. Hij is directeur van Van den Broek & partners te Breda. Hij schreef veertien boeken over het HRM-vak en enkele honderden artikelen. Zijn belangrijkste werken zijn *Werving en selectie voor professionals*, *Werving, selectie en introductie*, *Gesprekstechnieken voor de personeelsmanager*, *Performance management* (waarvan er meer dan 35 000 verkocht zijn) en *Leidraad in leidinggeven*. Zijn stijl is een puntige, die bovendien erg instrumenteel is. Met de meeste van zijn boeken kun je zo aan de slag. Van den Broek is lid van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid en lid van de adviesraad van de twee grootste congresorganisaties in Nederland. Hij treedt regelmatig op als spreker of dagvoorzitter.

Drs. Jacco van den Berg is eveneens directeur van Van den Broek & partners. Hij adviseert en traint meer dan tien jaar op het gebied van het aantrekken, goed houden en behouden van medewerkers. Hij specialiseerde zich in de onderwerpen werving en selectie, beoordelings- en functioneringsgesprekken, Persoonlijke-Ontwikkelings-Plan (POP)-gesprekken, coachen, 360°-feedback en leidinggeven. Hij publiceert veelvuldig, waaronder boeken over coachen, mobiliteit, beoordelen, 360°-feedback en leidinggeven. Hij heeft een boek over POP-gesprekken in voorbereiding en is redactievoorzitter van diverse losbladige handboeken.

Drs. J.F. (Fred) Swart is adviseur/trainer bij Van den Broek & partners te Breda. Hij verzorgt managementtrainingen en trainingen rond verandermanagement, projectmanagement, beoordelen, functioneringsgesprekken, train de trainer, teambuilding en coachend leiderschap. Hij verzorgt frequent individuele coachingstrajecten voor managers. Hij is medeauteur van het boek *Leidraad in leidinggeven* en *Gesprekstechnieken voor de personeelsmanager* en spreekt op congressen. Hij is kerndocent bij de leergang *Het instrumentarium voor de P&O'er*.

E.D. (Eelco) Cremer is adviseur/trainer bij Van den Broek & partners te Breda. Hij heeft een aantal jaren commerciële trainingen verzorgd. Binnen Van den Broek & partners verzorgt hij trainingen selectievaardigheden, POP-, beoordelings- en functioneringsgesprekken. Daarnaast verzorgt hij trainingen klantgerichtheid en trainingen op het gebied van commerciële vaardigheden.

In dit boek heeft hij naast enkele hoofdstukken met name de verticale competenties beschreven.

A.C. (Alco) van Dam is adviseur/trainer bij Van den Broek & partners te Breda. Hij heeft een aantal jaren in het P&O-vak gewerkt en was fieldmanager in de IT-branche. Binnen Van den Broek & partners verzorgt hij trainingen rond POP-, beoordelings- en functioneringsgesprekken en heeft de training *De P&O'er als loopbaanadviseur* voor een belangrijk deel ontwikkeld. Gezien zijn automatiseringskennis heeft hij het onderwerp over het automatiseren van de verwerking van competenties in dit boek voor zijn rekening genomen.

Van den Broek & partners helpt organisaties bij het effectiever inzetten van medewerkers waardoor betere resultaten worden bereikt. Advieswerk met name op het HRM-vlak, opleidingen en trainingen en het ontwikkelen van instrumenten zijn de belangrijkste activiteiten.

Van den Broek & partners beschikt over een uitgebreide set competenties die in veel organisaties voor uiteenlopende doeleinden hun waarde hebben bewezen. De door Van den Broek & partners ontwikkelde 360°-methodiek als *eye-opener* loopt volledig synchroon met deze competenties.

De medewerkers van Van den Broek & partners hebben hun kennis over deze onderwerpen vastgelegd in een reeks boeken die allen op elkaar aansluiten.

Voor wat betreft selecteren zijn dat:

- *Werving, selectie en introductie*
- *Werving en selectie voor professionals*
- *Sollicitatieformulieren*

Voor wat betreft beoordelen en functioneringsgesprekken gaat het om:

- *Performance management*
- *360°-feedback als eye opener*
- *POP-gesprekken: een reeks praktijkervaringen (in voorbereiding)*

Voor wat betreft leidinggeven zijn de volgende te noemen:

- *Professioneel coachen*
- *Leidraad in leidinggeven*

Alle genoemde titels zijn te bestellen via uitgeverij Kluwer:
info@kluwer.nl, tel. (0172) 46 66 33.

Trefwoordenregister

360°-feedback, computerondersteuning	94	formulering van P&O-beleid, P-instrument	83
360°-feedback, objectiviteit	55	functiebeschrijving, competenties	82
A		functiecompetentie	17
aanwezigheid competentie	65	functiegroep, competenties per	52
activiteiten P&O'ers	21	functiewaardering, competenties	81
automatisering	91	functioneren, computerondersteuning	93
B		G	
beheerscyclus	22	Guiver-Freeman, competentiedefinities	17
Beirendonck, PW-onderzoek	18	H	
belangstelling, POP-gesprek	69	horizontale competenties	25, 31
beleidscyclus	22	hulpverleners, functiegroep	52
beloning		I	
– computerondersteuning	93	input, beoordeling	61
– P-instrument	83	inschatting door leidinggevende, objectiviteit	56
beoordeling		intranet, computerondersteuning	92
– computerondersteuning	93	invoering, competentie management	85
– medewerkers	60	K	
bijsturingsgesprek, POP-gesprek	70	kerncompetentie	17
Boyatzis	9	– bepaling	59
bruikbaarheid, competenties	23	keuze	
C		– competentiesoort	51
coachen		– voor competentie management	17
– ontwikkelen met competenties	95	L	
– competentieontwikkeling	72	leidinggevende, objectiviteit	56
commerciële functies, functiegroep	53	M	
competentie		managers, functiegroep	52
– definitie	17	McClelland, David	9
– soorten	25	McKinsey, 7S-model	9
competentiemeting, objectiviteit	55	meting	
computerondersteuning	91	– competentie	55
counseling, objectiviteit	56	– computerondersteuning	92
D		motivatiegesprek, POP-gesprek	70
database, computerondersteuning	91	O	
definitie, competentie	17	objectiviteit, competentiemeting	55
definitieniveau, competentie	25, 27	onderdelen, POP-formulier	72
draaiend houden van het systeem	97	ondernemers, functiegroep	53
F		ontwikkelen van competentie	17, 64, 66
fasen, werving- en selectietraject	75	ontwikkelingsgesprek, POP-gesprek	71
feedback			
– computerondersteuning	94		
– objectiviteit	55		

ontwikkeltraject, competenties	67	V	
operationaliseren, competenties	65	valkuilen	99
OPQ-test, psychologisch onderzoek	56	verticale competenties	26, 42
organisatiebeleid, ontwikkelen met competenties	95	voorbereiding, POP-gesprek	68
output, beoordeling	60	voorbereidingsformulier, POP-gesprek	71
		voortgangsgesprek, POP-gesprek	70
P		W	
P&O'ers, activiteiten	21	Werving	
P&O-beleid, P-instrument	83	– competenties	75
P&O-instrumenten, samenhang	22	– computerondersteuning	93
performancemanagementcyclus	63		
personeelbeheerscyclus	22		
personeelsinformatiesysteem, P-instrument	84		
personeelsplanning			
– computerondersteuning	93		
– P-instrument	84		
P-instrumenten	83		
– toepassing	59		
POP-gesprekken	67		
– ontwikkelen met competenties	95		
potentieelinschattingen, POP-gesprek	69		
Prahalad & Hamel	9		
professionals, functiegroep	52		
psychologisch onderzoek, objectiviteit	56		
PW-onderzoek	10		
R			
resultaten			
– competentie management	60		
– PW-onderzoek	10 e.v.		
S			
samenhang, P&O-instrumenten	22		
SBO-benadering	18		
selectie			
– competenties	75		
– computerondersteuning	93		
servicepersoneel, functiegroep	52		
SMART-principe	64		
soorten competenties	25		
Spencer & Spencer	9		
stappenplan			
– gebruik van competenties	64		
– invoering competentie management	85		
systeem, draaiend houden	97		
T			
technische functies, functiegroep	52		
tijd, P&O-instrumenten	24		
toepassing, P-instrumenten	59		
U			
uitvoering, POP-gesprek	69		