

Gras groeit sneller door eraan te trekken!

Ontwikkel de competenties van je medewerkers

Ton van Dongen
en Jan Harmen Rietman

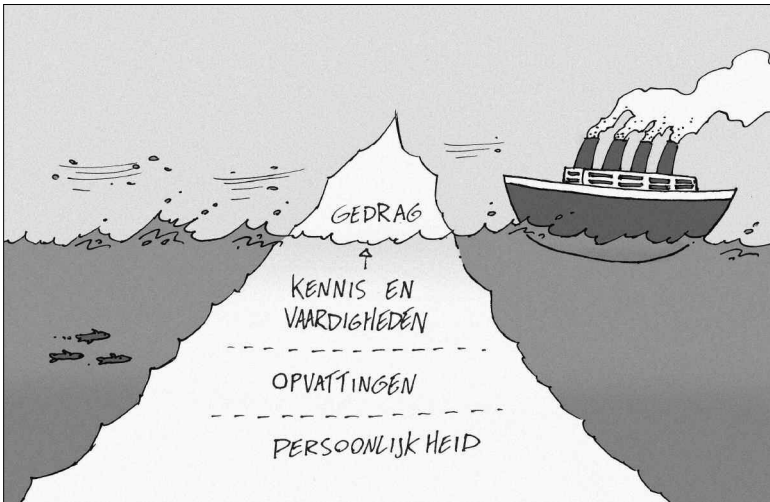
1 WAAROM ZIJN COMPETENTIES BELANGRIJK?

Wat zijn competenties?

Competenties zijn een kostbaar bezit. Het is alles wat je als mens bezit en geleerd hebt aan bekwaamheden: het zijn je kennis, je vaardigheden, je opvattingen en je persoonlijkheidskenmerken, die er samen voor zorgen dat je effectief je werk kunt doen.

9

Nu kunnen we deze kennis en vaardigheden alleen maar 'zien' als je er iets mee doet. Je gedrag is als het ware het 'topje van de ijsberg' dat zichtbaar voor iedereen boven water uitsteekt. Het is de uitdrukking van je kennis en vaardigheden, opvattingen en persoonlijkheidskenmerken, die 'onder de waterlijn' zitten.



De Ijsberg: Competenties zijn bekwaamheden die zichtbaar worden door gedrag

BOVEN DE WATERLIJN

We nemen als voorbeeld het concrete gedrag dat hoort bij *onderhandelen*. Iemand die goed kan onderhandelen:

- bereidt het onderhandelingsgesprek goed voor door zich te verplaatsen in de situatie en de belangen van de andere partij
- vraagt naar de belangen/doelstellingen van de onderhandelingspartner en vraagt op de juiste wijze door
- weet bezwaren bij de onderhandelingspartner in positieve richting om te buigen of te compenseren.

ONDER DE WATERLIJN

Dit concrete gedrag komt voort uit de kennis, vaardigheden, opvattingen en persoonlijkheidskenmerken die zich onder de waterlijn bevinden. Iemand die moet onderhandelen, weet bijvoorbeeld hoe hij een onderhandeling goed kan voorbereiden, kent z'n onderhandelingspartner (kennis) en kan goed samenvatten (vaardigheid). Hij is er bijvoorbeeld van overtuigd (opvatting) dat je door goed onderhandelen win-winoplossingen kunt vinden en heeft voldoende empathie (persoonlijkheid) om zich in de gesprekspartner in te leven en als een prettige persoon over te komen.

Kortom, competent functioneren is bekwaam functioneren. Dit houdt in dat je 'onder de waterlijn' de voor jouw functie benodigde competenties bezit en dat je deze ook adequaat inzet, afhankelijk van de situatie. In hoofdstuk 3 komen we terug op de verschillende lagen van de ijsberg.

Voordat we competentie management verder gaan beschrijven, is het belangrijk dat we onderscheid maken tussen twee soorten competenties en tussen verschillende namen die organisaties eraan geven.

VAKINHOUDELIJKE EN GEDRAGSMATIGE COMPETENTIES

- Vakinhoudelijke competenties bestaan uit kennis en vaardigheden die je in een opleiding, studie of boek leert.
- Gedragmatige competenties zijn bijvoorbeeld onderhandelen, presen-

teren, gespreksvaardigheid, luisteren, samenwerken, delegeren, besluitvaardigheid, plannen en organiseren, zorgvuldigheid et cetera.

Stel dat je een technisch vertegenwoordiger hebt die een kei is in zijn vak. Op inhoudelijk gebied is hij echt een vraagbaak voor zijn collega's. Dan nog kan het zijn dat hij niet goed genoeg onderhandelt. Een training onderhandelen die hem hierin bekwaamt, zal betere onderhandelingsresultaten opleveren en zal van hem dus een betere vertegenwoordiger maken.

Zowel vakinhoudelijke als gedragsmatige competenties zijn belangrijk om goed te kunnen werken, maar in dit boek concentreren we ons op de gedragsmatige competenties. Uit selectie- en ontwikkelassessments is gebleken dat als iemand de juiste gedragscompetenties heeft, hij op de lange termijn meer kans heeft op succes in een baan dan als hij de juiste vakinhoudelijke kennis heeft, hoewel deze natuurlijk ook vaak onontbeerlijk is.

Naast het onderscheid tussen deze twee soorten competenties komen we in organisaties ook verschillende benamingen voor gedragscompetenties tegen, zoals kerncompetenties, generieke competenties, algemene competenties, afdelings- en functiegebonden competenties.

KERN-, AFDELINGS- EN FUNCTIESPECIFIEKE COMPETENTIES

Dezelfde gedragscompetentie, bijvoorbeeld klantgerichtheid, kan organisatie- of afdelingsbreed of alleen voor bepaalde functies gevraagd worden. De benaming kan anders zijn, maar de inhoud is steeds hetzelfde.

KERNCOMPETENTIES, GENERIEKE OF ORGANISATIEBREDE COMPETENTIES

Deze competenties gelden voor alle medewerkers. Ze worden rechtstreeks afgeleid van de missie, visie, strategie en doelen van de organisatie, die tenslotte voor iedere medewerker gelden. Je kunt zeggen dat de kerncompetenties het algemene gedrag weergeven dat cruciaal is voor het succes van de organisatie. Daarom wordt ook wel de term algemene of generieke competenties gebruikt. Vaak gekozen kerncompetenties zijn resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, initiatief en samenwerken. Maar

een reclamebedrijf kan bijvoorbeeld ook creativiteit als kerncompetentie kiezen.

AFDELINGSCOMPETENTIES

Deze competenties gelden specifiek voor medewerkers op een bepaalde afdeling, bijvoorbeeld zorgvuldigheid voor administratie. Van iedere medewerker van die afdeling wordt verwacht dat hij zorgvuldig werkt.

FUNCTIESPECIFIEKE OF FUNCTIEGEBONDEN COMPETENTIES

Nadat de kern- en afdelingscompetenties gekozen zijn, worden er functie-specifieke competenties gekozen voor afzonderlijke functies of voor functie-families of soortgelijke functies, bijvoorbeeld alle adviseursfuncties. Een veel voorkomende competentie voor adviseurs is oordeelsvorming, omdat adviseurs als geen ander de voors en tegens van een advies moeten kunnen toelichten. Alleen dan kan de klant een goed besluit nemen. Voor secretariële functies zijn dit bijvoorbeeld competenties als zorgvuldigheid, flexibiliteit, klantgerichtheid en communicatie.

Ons advies aan organisaties is om in totaal niet meer dan zeven tot acht competenties te kiezen voor een functie, inclusief kern- en afdelingscompetenties. Om competentie management effectief te houden, kun je je beter beperken tot de belangrijkste competenties, anders worden functionerings- en POP-gesprekken te langdradig en sollicitatiegesprekken eindeloos. De totale set van competenties noemen we het competentieprofiel. In veel organisaties is het competentieprofiel opgenomen in de functiebeschrijving. Je zou kunnen zeggen dat het competentieprofiel beschrijft welk gedrag je nodig hebt om de taken in de functiebeschrijving goed uit te voeren.

Een voorbeeld van een competentieprofiel voor een marketingmanager:

Kerncompetenties (gelden voor iedereen in de organisatie):

1. klantgerichtheid
2. initiatief
3. samenwerken

Afdelingscompetentie (geldt voor de afdeling marketing):

4. netwerken

Functiegebonden competenties:

5. taakgericht leidinggeven
6. mensgericht leidinggeven
7. plannen en organiseren
8. omgevingsbewustzijn.

In dit boek gaan we verder niet in op hoe je de juiste competenties kiest. Daarvoor verwijzen we naar het boek *Competentiemanagement. En dan?*

OPDRACHT

Achter in dit boek staan 48 competenties beschreven. Als je de beschrijving bekijkt, zul je waarschijnlijk bij veel competenties denken: 'die heb ik in mijn werk ook nodig om resultaten te boeken'. Dat hoeft echter niet. Als je eens goed nagaat *hoe vaak* je een competentie nodig hebt (elke dag of slechts af en toe) en hoe groot het *afbreukrisico* is als je bepaalde competenties niet beheerst, zul je ontdekken dat bepaalde competenties veel relevanter voor je baan zijn dan andere. Maak daarom een top-8 van de belangrijkste competenties van je functie, de competenties die je het hardst nodig hebt voor succes.

Wat is competentie management?

Letterlijk betekent competentie management 'sturen op competenties'. Met behulp van competentie management probeert een organisatie beter te functioneren. Dit kan aan de ene kant door de competenties van je medewerkers te ontwikkelen en aan de andere kant door mensen met de juiste competenties in dienst te nemen. Ook kun je binnen je team de werkzaamheden zo verdelen dat je iedereen op zijn beste competenties inzet. Als dit lukt, leidt het tot meer *succesvolle* medewerkers, teams, afdelingen en organisaties.

Competentiemanagement ondersteunt het succes van de organisatie door het succes van de individuele medewerkers.

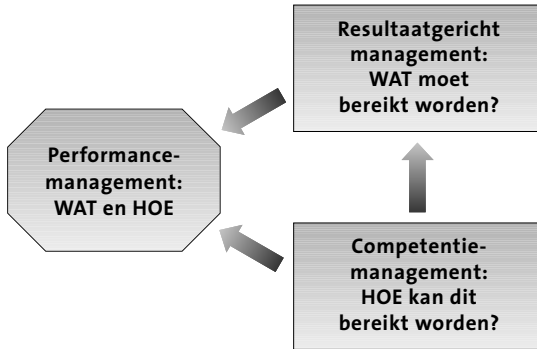
We zouden daar nog het woord *ontwikkeling* aan toe willen voegen, omdat succes in het heden niet betekent dat je over een aantal jaren nog steeds succes behaalt, als je je niet mee-ontwikkelt met de omgeving. Kortom:

Competentiemanagement ondersteunt het succes en de ontwikkeling van de organisatie door succes en ontwikkeling van de medewerkers.

Competentiemanagement is dus geen doel op zich, maar een middel om succes te behalen en ook te houden. Het is ook niet het enige middel: om succes te blijven houden, moet je natuurlijk ook een goede strategie, goede processen, en goede producten en diensten hebben.

Competentiemanagement, resultaatgericht management en performancemanagement

Je verwacht van iedere medewerker bepaalde resultaten. Van een verkoper verwacht je bijvoorbeeld verkoopresultaten. Sturen op resultaten noemen we resultaatgericht management. Hiermee geef je aan WAT bereikt moet worden. Die resultaten kunnen alleen door bepaald gedrag bereikt worden. Competenties beschrijven dit gedrag. De competentie onderhandelen bijvoorbeeld beschrijft HOE de verkoper zijn onderhandelingsresultaten kan behalen. Sturen op competentie-ontwikkeling is competentie-management. Samen vormen ze het sturen op de performance van medewerkers en de organisatie: performancemanagement. Dat ziet er zo uit:



Je zou performancemanagement kunnen samenvatten als: ‘sturen op resultaten en op het daarvoor benodigde gedrag’. Een goede manager of leidinggevende laat zijn medewerkers duidelijk weten wat hij van hen verwacht aan resultaten. Tegelijkertijd ondersteunt of coacht hij zijn medewerkers aan de gedragskant (competenties). Denk aan de verkoper die te weinig verkoopt. Zijn leidinggevende moet aan de ene kant duidelijk zijn over de vereiste omzet, maar kan aan de andere kant in gesprek gaan over de oorzaken van de haperende verkoop. Is het een gebrek aan productkennis, maakt de medewerker te weinig oogcontact, of handelt hij te aarzelend? Zolang je daar als baas en verkoper samen niet achter komt en daar niet aan gaat werken, heeft wijzen op de verkoopcijfers alleen geen effect.

Tot slot een opmerking over *plezier in het werk*. Uit onderzoek blijkt steeds weer dat het gevoel dat je goed werk aflevert een belangrijke factor voor plezier in het werk is. Als je competenties ontwikkelt en daardoor meer succes hebt, neemt dit gevoel en daarmee de voldoening en het plezier in je werk toe. Daardoor biedt competentie-management voor medewerkers niet alleen meer bekwaamheid, maar ook meer plezier, motivatie en toekomstperspectief in hun loopbaan.

De rol van de leidinggevende

HOE BELANGRIJK IS JE ROL ALS LEIDINGGEVENDE VOOR COMPETENTIEONTWIKKELING?

Je rol als leidinggevende is *cruciaal* voor het slagen van competentie management in de organisatie. Als leidinggevend en het proces van ontwikkeling van competenties van medewerkers niet aansturen en ondersteunen, zal het niet veel opleveren. Een enkele medewerker die uit eigen ambitie zichzelf wil ontwikkelen, doet dat toch wel, ook als de leidinggevende hier nauwelijks een rol in speelt. Maar een groot deel van de medewerkers heeft hierbij aansturing en ondersteuning nodig van de leidinggevende.

Op het moment dat je als leidinggevende op de juiste wijze in gesprek gaat met medewerkers over hun competenties, weten ze beter wat er van hen verlangd wordt en wat hun sterke en zwakke kanten zijn. De kans wordt daardoor groter dat ze zich voldoende ontwikkelen in de juiste richting. Als je het niet doet, loop je het risico dat medewerkers zich te weinig ont-



wikkelen of zich te veel gaan richten op competenties die voor hen persoonlijk interessant zijn, maar minder belangrijk voor de organisatie. We kunnen er niet omheen: je bent als leidinggevende de spil in het ontwikkelen van de competenties van je medewerkers.

HOE ZIET DIE ROL ERUIT?

In de ideale situatie verduidelijk je als manager wat competenties zijn, je legt het verband met resultaten, je geeft feedback over de competenties van de medewerker, je helpt hem zijn ontwikkelplan te maken en je stimuleert zijn ontwikkeling. Dit zijn je rollen:

VERDUIDELIJKEN

Allereerst verduidelijk je voor medewerkers wat competenties zijn en hoe belangrijk ze voor de medewerker zelf, maar ook voor de afdeling en de organisatie zijn. Je geeft vervolgens ook aan wat de belangrijkste competenties zijn voor de functie die de medewerker vervult en welk gedrag daarbij hoort. Daardoor weet de medewerker wat van hem verwacht wordt en kan hij zich daar beter op richten.

VERBAND LEGGEN TUSSEN COMPETENTIES EN RESULTATEN

Je legt zo veel mogelijk verband tussen de competenties en de gevraagde resultaten. Dit is vaak eenvoudig. Als je streeft naar minder fouten op de afdeling, kan een competentie als zorgvuldigheid daarbij helpen. Als je meer efficiëntie wilt, lukt dit beter met de competentie plannen en organiseren. En als het nodig is om in commerciële functies betere deals met klanten te sluiten, kan een competentie als onderhandelen uitkomst bieden. Door deze koppeling ziet de medewerker dat competentieontwikkeling voor zijn eigen succes en loopbaan belangrijk is en vooral ook waarom.

OBJECTIEF BEELD VORMEN EN FEEDBACK GEVEN

Je vormt je tijdens het werk een zo objectief mogelijk beeld van de prestaties en het gedrag van je medewerkers. Dat betekent dat je gedrag van medewerkers observeert en vergelijkt met het gewenste gedrag, zoals