

AAN DE SLAG MET COMPETENTIES

De twintig meest gestelde vragen



Woord vooraf

In 2008 zijn bij de gemeente Gorinchem competenties en competentieprofielen ontwikkeld en geïntroduceerd. Alle medewerkers hebben in interactieve sessies kennis gemaakt met het 'hoe, wat en waarom?' van competenties en de competenties van het profiel mede bepaald.

De in deze sessie gestelde vragen zijn zo veel als mogelijk beantwoord, maar ook verzameld. Wij zijn blij met deze vragen omdat het duidelijk maakt dat een ieder er belang aan hecht goed geïnformeerd en voorbereid te zijn. En dat is niet meer dan terecht.

De verzamelde vragen zijn gebundeld en beantwoord in het boekje *De twintig meest gestelde vragen over Aan de slag met competentie management*. Door de ervaringen die wij dit jaar op gaan doen, zullen er ongetwijfeld nieuwe vragen ontstaan. Het is dan wel belangrijk dat een ieder hier een eenduidig antwoord op krijgt. Ik verzoek u dan ook uw vragen aan de samenstellers van dit boekje, Marianne Simjouw en Sonja Sterk, te mailen. Zij zullen dit boekje regelmatig updaten.

Namens het gehele MO wens ik u dit najaar hele goed startgesprekken toe waarin voor het eerst de competenties gebruikt zullen worden.

De gemeentesecretaris,
Augustus 2008

Vraag 1

Wat is een competentieprofiel?

Een competentieprofiel is een combinatie van kennis, ervaring/vaardigheden en persoonseigenschappen die bepalend is voor het succes in de functie. Bij het opstellen van dit profiel is de functie het vertrekpunt. Dus onafhankelijk van de persoon (aantal dienstjaren, leeftijd, man of vrouw, et cetera) is voor een goede functievervulling een bepaald niveau van aanwezig kennis noodzakelijk, alsook de beschikking over ervaring/vaardigheden en persoonseigenschappen. Anders geformuleerd: 'wat moet de functiehouders 'kennen', 'kunnen' en 'zijn' wil hij/zij met succes de functie vervullen.

Vraag 2

Waarom gaat de gemeente met competenties aan de slag?

Tegenwoordig gaat het in organisaties/functies niet alleen meer om kennis en ervaring maar ook zeker ook om persoonlijke kwaliteiten en eigenschappen. Het gaat dus om een juiste mix (zie vraag 1). Competentieprofielen kunnen worden gebruikt in zogenaamde SBO-gesprekken; Selectie-, Beoordelings- Ontwikkelingsgesprekken. Zo stelt een competentieprofiel de selecteur scherp in staat om op gedragsniveau te bepalen wat de sollicitant moet 'kennen', 'kunnen' en 'zijn'. Als de sollicitant wordt aangenomen, wordt tussentijds maar zeker na een jaar in een beoordelingsgesprek beoordeeld of hij/zij in voldoende mate beschikt over de competenties die noodzakelijk zijn voor een goede functievervulling. Indien dit nog niet het geval is, worden ontwikkelafspraken gemaakt met als doel hem/haar competent te maken.

Voor 'zittende' medewerkers worden competenties bijvoorbeeld gebruikt in de dagelijkse aansturing. Het stelt de leidinggevende in staat scherp aan te geven wat hij/zij van de medewerker op gedragsniveau verwacht en daarom is het minder moeilijk om al tussentijds feedback te geven als het goed gaat (een compliment) en als het minder goed gaat.

In het start-gesprek (het eerste gesprek van de nieuwe ontwikkelcyclus van de gemeente) kunnen afspraken worden gemaakt over competenties die dan in het beoordelingsgesprek worden beoordeeld. Tussentijds kan in een zogenaamd voortgangsgesprek de voortgang (het woord zegt het al!) worden besproken. Dus competenties dienen als hulpmiddel om 'over en weer' het functioneren te bespreken met als uiteindelijke doel: met plezier werkende en goed presterende medewerkers, nu en in de toekomst.

Vraag 3

Wat is de reden dat samenwerkingsgericht, doelen realiseren, klantgericht en flexibel kerncompetenties zijn?

Kerncompetenties zijn afgeleid van de missie/visie van de gemeente en deze zijn eind 2006 vanuit het MO benoemd. Kerncompetenties maken onderdeel uit van ieder competentieprofiel en 'vanaf nu' wordt iedere sollicitant in selectiegesprekken bevraagd en ondervraagd over deze competenties. Ook worden met iedere medewerker over deze vier organisatiebrede competenties in het startgesprek afspraken gemaakt die dan in het beoordelingsgesprek beoordeeld worden. Tot slot kunnen door workshops, coachingsgesprekken, training, meelopen met een ervaren medewerker, deze competenties verder ontwikkeld worden.

De kerncompetenties zijn dus altijd onderwerp van gesprek in selectie-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken (zie vraag 2). De reden hiervoor is dat de gemeente met haar huidige en toekomstige medewerkers de slag wil maken die verwoord staat in de missie/visie.

Vraag 7

Wat gebeurt er als een medewerker in onvoldoende mate over een competentie beschikt?

Een van de doelen om met competentie management aan de slag te gaan is ontwikkelen, de O in SBO-gesprekken (zie vraag 2). Als om wat voor reden blijkt (bijvoorbeeld door andere eisen aan een functie, nog meer mondige burgers, et cetera) dat bij een medewerker een competentie in onvoldoende mate aanwezig is, dan stellen leidinggevenden en medewerkers dit vast in een beoordelingsgesprek. Beiden gaan op zoek naar welke gedragsaspecten de medewerker 'minder in de vingers' heeft. Aansluitend maken zij ontwikkelafspraken die er toe leiden dat bij de medewerkers deze competentie in voldoende mate aanwezig is.

Vraag 8

Op welke wijze kan ik competenties verder ontwikkelen?

Een gedeelte van deze vraag is hiervoor al beantwoord. Hieronder volgt een opsomming van interventies om medewerkers te ontwikkelen en deze lijst is zeker niet uitputtend. Het is belangrijk hierbij voor ogen te houden dat er vaak effectievere manieren zijn om medewerkers te ontwikkelen dan het volgen van een opleiding.

- training on the job
- stage in de organisatie of daarbuiten
- beursbezoek of seminar
- mobiliteitsacties: een taak ruilen met een collega, het tijdelijk uitoefenen van een andere functie met een leeropdracht, definitief een andere functie, etc.
- deelnemen of leiden van een project
- het krijgen van een speciale opdracht
- lezen van vakliteratuur rond een thema
- capaciteitenonderzoek
- bespreken van eigen functioneren met een collega
- bezoek brengen aan een andere afdeling om werkwijzen uit te wisselen
- geleerde vaardigheden doorleren aan anderen
- collegiale ondersteuning
- intervisie met collega's
- voorzitten van een vergadering
- meelopen met een collega
- het krijgen van tijd om 'iets onder de knie' te krijgen
- het toegewezen krijgen van een mentor
- zelf een nieuwe collega mentoren
- het leiden van een bepaald project