

Deze nota heeft tot doelstelling enige handvaten te geven bij de sessies rond het opstellen van competentieprofielen.

In een competentieprofiel willen we een inventarisatie maken van al de kwaliteiten (kennis, vaardigheden, attitudes, ...) die iemand die in de betrokken functie werkt idealitair zou hebben.

Het competentieprofiel kan zowel ondersteunend zijn bij de aanwerving van nieuwkomers, bij functioneringsgesprekken, als in het opleidingsbeleid.

Enkele sessies gaan deze sessie voor:

- ❖ De visie rond competentieontwikkeling voor het leidinggevend team
- ❖ Een beslissing rond de implementatie
- ❖ De groep die het profiel gaat opstellen, heeft een basis rond competentieontwikkeling mee. Dit kan gebeuren vlak voor men het profiel opstelt.

Belangrijke principes bij het opstellen van competentieprofielen:

- ❖ Breng een zo divers mogelijke groep samen om het profiel van één functie op te stellen. Met divers duiden we daarbij op verschillende medewerkers die een relevant beeld hebben van de betrokken functie: functiehouders, leidinggevenden, medewerkers, interne klanten, ... . De diversiteit van de groep maakt dat men een veel “rijker” en dus meer kwalitatief beeld krijgt van de functie.
- ❖ Soms kan het goed zijn om al de functiehouders te betrekken (afhankelijk van het aantal), soms is dit niet haalbaar (als dit een te grote groep is). Het betrekken van de functiehouders in dit proces kost mogelijk extra tijd, doch het maakt de volgende stappen in het proces (de functioneringsgesprekken, ...) veel gemakkelijker. Het heel gebeuren is dan immers meestal van zijn doemdenken ontdaan (men ziet sneller waarvoor men het kan gebruiken).
- ❖ We willen als resultaat een bruikbaar profiel. Dit impliceert vooral dat we van competenties duidelijke gedragsindicatoren moeten hebben (dus met inlevingsvermogen zijn we niets, wegens te algemeen) en dat we ook geen volledige boeken gaan schrijven. Het is een permanent zoeken van het evenwicht tussen volledigheid, duidelijkheid en hanteerbaarheid.

- ❖ Je kan naast het opstellen van het competentieprofiel met deze methodiek ook een volledige functiebeschrijving opstellen. Dan wordt het proces iets complexer. Er dient dan meer aandacht te gaan naar de 100% correctheid van sommige antwoorden. Hier steken we dus in op het opstellen van een competentieprofiel.

### Principes bij de methodiek

- ❖ Het opstellen van een profiel kan zowel gebeuren met een grote groep als met een kleine groep. Een grote groep delen we in in meerdere kleine groepen. Het voordeel van een grote groep is dan dat verschillende groepen tegelijkertijd met de vragen aan de slag gaan. Hierdoor volgen zij mogelijk licht andere sporen, waardoor er andere resultaten naar voren komen. Het voordeel van het werken met een kleine groep is dat je als begeleider voortdurend aanwezig kan zijn en permanent kan doorvragen.
- ❖ Als begeleider moet je op een neutrale stoel kunnen blijven zitten. Je mag dus inhoudelijk niet meedoen. Het is juist belangrijk dat je uiterst nieuwsgierig blijft (hoe zie je dat juist) en dat je je van “den domme” kan houden (dat begrijp ik niet, ...)
- ❖ Als begeleider moet je het tempo in de sessies kunnen houden. Twistpunten verschuif je best naar achter, zodat het proces niet stilvalt. De meest voorkomende twistpunten zijn:
  - Is dit nu eigenlijk een competentie, een attitude of een vaardigheid? (antwoord: eigenlijk doet dit er nu minder toe: belangrijk is dat het in het profiel opgenomen wordt). Wil je deze vragen allen “juist” beantwoorden is enige verdieping in competenties nodig.
  - Is dit een resultaat, een taak of een competentie? Zie vorig antwoord.
  - Moeten resultaten meetbaar zijn? Liefst wel, doch niet absoluut noodzakelijk.
- ❖ We vertrekken vanuit de “ideale” functie, iemand die alles goed kan en doet. Vanzelfsprekend bestaat dit niet. De oefening richt zich evenwel daarop.
- ❖ Algemeen zien we een competentie of een kwaliteit als een integratie van kennis, vaardigheden en attitudes. We werken in deze oefeningen zowel met kwaliteiten, kennisaspecten, vaardigheidsaspecten en attitudes door elkaar.

## **SESSIE 1**

In de eerste sessie bekijken we de functie vanuit heel veel verschillende invalshoeken. Het tempo van de sessie mag voldoende hoog zijn. Werken we met meerdere groepen is er na iedere vraag een kort plenum. De verschillende groepen kunnen dan al dan niet hun akkoord geven over de inhoudelijke uitwerking van de andere groepen en kunnen hun eigen inhoudelijke werking aanvullen.

### **Oefening 1: invalshoek vanuit de organisatie**

We vertrekken op het niveau van de volledige organisatie. De oefening splitst zich op in twee delen.

#### **Deel 1: Waarin vinden jullie dat je organisatie moet uitblinken?**

Hoe willen jullie dat er in de buitenwereld over je organisatie en/of haar medewerkers gesproken wordt? Wat moeten de sterktes van onze organisatie zijn? Waar moeten we met onze medewerkers het verschil maken? Indien jullie een missie hebben kan die hierbij een goede leidraad vormen.

#### **Deel 2: Gezien de resultaten in deel 1, welke kwaliteiten moeten al de medewerkers binnen onze organisatie bezitten?**

Welke kennis (kennen)? Welke vaardigheden(kunnen)? Welke attitudes of houdingen (zijn)? Welke kenmerken heeft de “ideale” medewerker van je organisatie?

Resultaten verzamelen op post-its.

### **Oefening 2: invalshoek vanuit de resultaten**

Welke resultaten moeten er in de betrokken functie behaald worden? Op basis van welke resultaten zou je kunnen afmeten of de betrokken functie goed werd uitgevoerd?

Stel je kunt betrokkene nooit actief zien. Je krijgt wel de mogelijkheid om naar de resultaten van het werk te kijken. Naar welke resultaten zou je dan peilen of vragen?

Resultaten verzamelen op een blad

### **Oefening 3: invalshoek vanuit de functie (functiebeschrijving)**

**Maak een volledige inventaris van al de verantwoordelijkheden en taken,** zowel de hoofdtaken als de bijkomende taken, binnen de functie.

1. Wat zijn de verantwoordelijkheden die men in deze functie draagt?
  - a. Op welke gebieden heeft de betrokkene een eindverantwoordelijkheid?
  - b. Op welke gebieden heeft de betrokkene een deelverantwoordelijkheid (de eindverantwoordelijkheid ligt bij iemand anders)
2. Gezien iedere verantwoordelijkheid, welke zijn de belangrijkste taken die hij of zij dient te vervullen om de betrokken verantwoordelijkheid waar te maken?

Resultaten verzamelen op een blad

### **Oefening 4: Invalshoek vanuit kennis, vaardigheden en attitudes**

**Welke kennis, welke vaardigheden en welke attitudes heeft iemand nodig om de betrokken functie idealitair in te vullen?**

Doe dit eerst vanuit de buik.

Verzamel de antwoorden op post-its.

Bekijk vervolgens de lijst van taken en verantwoordelijkheden. Welke kennis, welke vaardigheden, welke attitudes heeft iemand nodig om betrokken taken en verantwoordelijkheden goed op te nemen?

Bekijk de resultaatgebieden. Welke kennis, welke verantwoordelijkheden en welke attitudes heeft iemand nodig om beschreven resultaten te behalen?

Bekijk enkele kritische incidenten/successen binnen de organisatie? Welke kennis, vaardigheid of attitude ontbrak? Welke kennis, vaardigheid, attitude gaf de doorslag?

Verzamel de antwoorden op post-its.

**EINDE SESSIE 1**



## **OEFENING TUSSEN SESSIE 1 EN SESSIE 2**

### **Structureer al de postits**

Leg op een grote tafel al de post-its en leg die pot-its samen die met elkaar te maken hebben (bv alles rond communiceren samen). Als een groep te groot of te klein is, kijk dan of je deze al dan niet moet splitsen of elders bijleggen (afhankelijk van het belang van deze competenties voor de functie). Geef ieder hoopje een overkoepelende term en deel ieder groepje nogmaals op in een aantal deelgebieden.

### **Opstellen van het profiel**

Vanuit vorige oefening kan een profiel opgesteld worden. Gebruik zoveel mogelijk te woorden die gebruikt werden in de sessie.

### **Vergelijk met andere profielen**

Die je zelf hebt, die van collega's of die van internet.



## **SESSIE 2**

### **Oefening 1:**

Overloop het opgestelde profiel en bespreek het heel kritisch. Is de indeling goed? Komen bepaalde prioriteiten niet aan bod ?

Pas het profiel aan op basis van de opmerkingen.

### **Oefening 2: uitwerken van het profiel vanuit concreet gedrag**

**Welk concreet gedrag zien we iemand stellen die deze functie “ideaal” invult? We doen deze oefening op basis van de algemene competenties**

Welk concreet gedrag van betrokkene zou je sterk appreciëren? Op welk gedrag zou je afknappen?

Overloop eens stapsgewijs een dag/week van de betrokkene. Welk concreet gedrag zie je hem of haar achtereenvolgens stellen.

Iedere competentie wordt daarbij bevraagd. We gaan daarbij door tot op detailniveau.

### **Oefening 3: Eventuele twistpunten uitklaren**

Als er twistpunten waren, nemen we die op. Meestal zijn deze in de loop van het proces opgehelderd.