

Het Grote Competentieboek

De belangrijkste
competenties voor
nu en in de toekomst

FUTURE
INCLUSIEF
SKILLS!

GRONDELEGGER VAN VOORUITGANG

Welke competenties zijn belangrijk om onze doelstellingen te behalen, nu en in de toekomst? Hoe kunnen we medewerkers ondersteunen om deze competenties te ontwikkelen?

Belangrijke vragen die aanleiding zijn om aan de slag te gaan met competentie-management. Competentiemanagement stelt organisaties in staat om effectiever te sturen op resultaten en gedrag van medewerkers. Daarnaast vormt competentie-management een uitstekend fundament voor een samenhangende inrichting en toepassing van HR-instrumenten en systemen.

Dit Grote Competentieboek van Berenschot helpt je om de belangrijkste competenties voor je organisatie te bepalen.

In dit boek beschrijven we 63 competenties. Per competentie vind je:

- Een definitie
- Drie niveaus, uitgewerkt in concrete gedragsvoorbeelden
- De ontwikkelbaarheid en ontwikkeltips voor medewerkers
- Coachingstips voor leidinggevenden
- STAR(t)-vragen¹
- Aangrenzende competenties

¹ De STAR(t)-methodiek is een interviewmethodiek die helpt een zo betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen van het gedrag van een (toekomstig) medewerker door volgens een vaste structuur te vragen naar gedrag in het verleden: Situatie (wat was de situatie?), Taak (wat was je taak?), Actie (wat heb je precies gedaan?), Resultaat (wat was het resultaat?). Vaak wordt er ook nog gevraagd naar een Terugblik/Toekomst (wanneer je terugkijkt, zou je in de toekomst zaken anders aanpakken?).





Visie van Berenschot op competentie management

Hier beschrijven wij onze visie op competentie management:

- Wat is competentie management
- Wat zijn competenties?
- Ontwikkelbaarheid van competenties
- Competentietaal
- Competentieprofiel
- Integratie in HR-instrumenten

1.1 Wat is competentie management?

Voor elke functie heeft een medewerker specifieke eigenschappen, kennis en vaardigheden nodig om het werk goed te kunnen doen. Bij competentie management zorg je ervoor dat je medewerkers over de juiste competenties beschikken om het werk gedaan te krijgen.

Bij competentie management gaat het enerzijds om het bepalen van de benodigde competenties (welke competenties zijn nodig voor onze organisatie en het werk op een betreffende afdeling) en anderzijds om het managen en ontwikkelen van die competenties.

Competentie management stelt organisaties in staat om effectiever te sturen op resultaten en gedrag van medewerkers. Ook als de interne of externe omgeving verandert. Daarnaast vormt competentie management een uitstekend fundament voor een samenhangende inrichting en toepassing van HR-instrumenten en systemen.

Doelen die met competentie management bereikt kunnen worden, zijn de volgende:

- Het vertalen van de missie en visie van de organisatie naar gewenst individueel gedrag.
- Het gericht sturen op gewenst gedrag door het vastleggen en bespreekbaar maken van de benodigde kennis en vaardigheden.
- Het gericht werken aan begeleiding, opleiding en ontwikkeling van medewerkers.
- Het spreken van een en dezelfde 'taal' binnen de organisatie als het gaat om gedrag van medewerkers.
- Het goed op elkaar afstemmen van HR-processen, zoals werving en selectie, beoordeling, beloning, ontwikkeling en opleiding.
- Het stimuleren van een cultuur waarin medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht, verantwoordelijkheid durven nemen en fouten durven maken.
- Het gericht aantrekken van de benodigde competenties voor een duurzame personeelsopbouw.

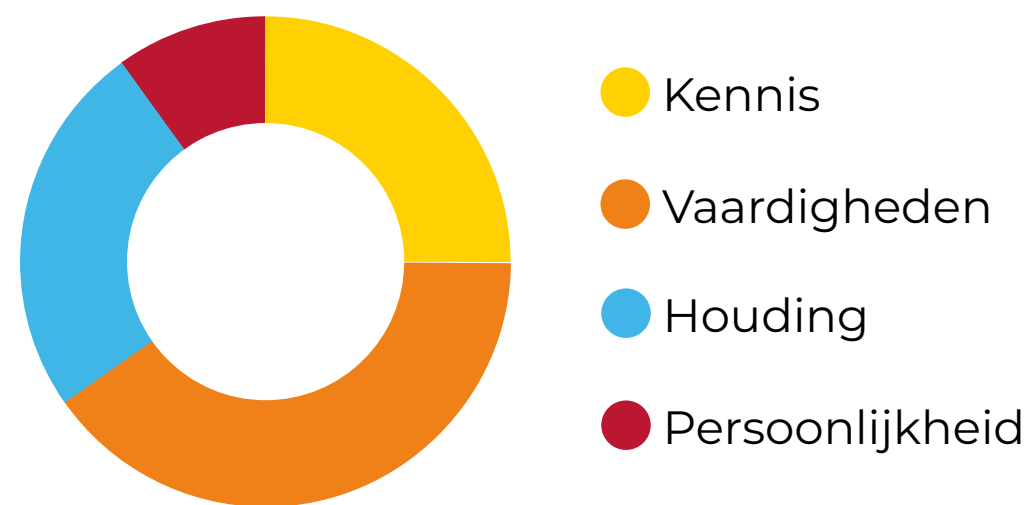
Wat zijn competenties?

Een competentie is een voorwaarde voor doelgericht handelen op het werk. De definitie die wij hanteren is als volgt:

‘Een competentie is een, in gedrag waarneembare, combinatie van kennis, vaardigheden, houding en persoonskenmerken waarmee in een arbeidssituatie doelen worden bereikt.’

Een competentie is opgebouwd uit vier elementen, namelijk:

- **Kennis** - dat wat iemand weet; de ervaring die iemand heeft.
- **Vaardigheden** - dat wat iemand kan; handelingen waarin iemand bekwaam is.
- **Houding** - overtuigingen die iemand heeft; normen, waarden, drijfveren.
- **Persoonskenmerken** - dat wat van nature bij iemand past; aangeboren karaktereigenschappen.



De vier elementen zijn in elke competentie vertegenwoordigd, maar niet steeds in dezelfde mate. Een competentie als ‘ambitie’ wordt bijvoorbeeld voornamelijk bepaald door persoonskenmerken en motivatie terwijl ‘schriftelijk goed kunnen communiceren’ veel meer een vaardigheid is en ‘analytisch vermogen’ weer sterker bepaald wordt door iemands denkvermogen.

Een competentie bestaat uit verschillende gedragsniveaus. De niveaus worden veelal beschreven vanuit een toename in complexiteit van de materie waar men mee omgaat of de benodigde handelingen. Andere criteria zijn toenemende diversiteit en complexiteit in contacten, de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid die gevraagd wordt en de korte versus de lange termijn.

Het voor een bepaalde functie of rol gevraagde competentieniveau volgt niet rechtstreeks uit het bij de functie/rol behorende opleidingsniveau of de hiërarchische positie. Voor een vormgever kan niveau 3 van de competentie ‘creativiteit’ bijvoorbeeld vereist zijn, terwijl voor de directeur niveau 2 voldoende is.

Ontwikkelbaarheid van competenties

Kun je iedere competentie ontwikkelen? Het antwoord op deze vraag is: ja. De ene competentie is echter moeilijker te ontwikkelen dan de andere. Hoe meer een competentie bepaald wordt door houding of persoonskenmerken, hoe moeilijker het is om een competentie te ontwikkelen. Kennis en vaardigheden zijn makkelijker ontwikkelbaar (figuur onder).

Ontwikkelbaarheid heeft ook te maken met *intelligentie, motivatie en talent*. Intelligentie kan bijvoorbeeld een bevorderende factor zijn voor competenties waarvoor een hoog kennis-niveau vereist is. Hoe meer talent iemand voor een competentie heeft hoe minder moeite iemand hoeft te doen om deze competentie te ontwikkelen. Motivatie tenslotte is voor het ontwikkelen van alle competenties van belang. Hoe intelligent of talentvol je ook bent, voor ontwikkeling moet je de wil hebben om aan een competentie te gaan werken.

Het scheppen van de *juiste context* kan hierbij helpen. Motivatie bevordert je immers als iemand het gevoel heeft dat iets nuttig is, als het leuk is en als iemand de ruimte krijgt om te oefenen en er dingen fout mogen gaan.

Competentietaal

Om goed te kunnen sturen op competenties is het belangrijk dat iedereen dezelfde ‘taal’ spreekt. Dit doe je door per competentie zo concreet mogelijk te beschrijven welke definitie je hanteert voor de competenties en welk gedrag daarbij hoort. Door competenties concreet te beschrijven, is het makkelijker om over competenties te praten, zowel voor leidinggevers als voor medewerkers. Er ontstaat minder verwarring over het gedrag dat bij bepaalde competenties hoort, wat de mogelijkheid om te sturen op gedrag verbetert.





Competentieprofiel

Er zijn oneindig veel competenties. Om het hanteerbaar te houden maak je uit de lange lijst van competenties een keuze. Wij adviseren om voor een organisatie te komen tot een set van maximaal dertig competenties. Deze competenties gebruik je als basis voor het maken van competentieprofielen voor functies of rollen binnen de organisatie. Een competentieprofiel bestaat in totaal uit zes tot maximaal acht competenties verdeeld over vier typen competenties:

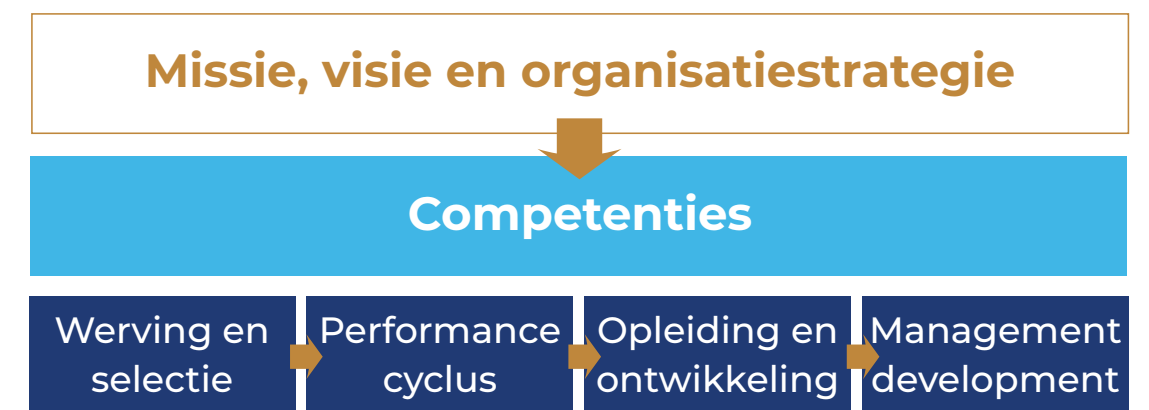
- **Kerncompetenties:** competenties op organisatieniveau, ofwel kerncompetenties, zijn competenties waarin de organisatie wil uitblinken en die zij van iedere medewerker in functie of rol verwacht. Dit zijn er meestal maximaal drie.
- **Afdelingscompetenties:** competenties op afdelingsniveau zijn competenties die op de afdeling of binnen een team als succesvol worden herkend en waarmee de afdeling of team zich onderscheidt van andere afdelingen of teams. Afdelingscompetenties zijn op alle functies binnen de betreffende afdeling of teams van toepassing. Organisaties die hiervan gebruik maken, benoemen er meestal één tot twee.
- **Functie- of rolcompetenties:** competenties op functieniveau, of voor bepaalde rollen, zijn competenties die voor een specifieke functie of rol nodig zijn om succesvol te zijn. Ze onderscheiden zich van afdelingscompetenties doordat deze specifiek gelden voor de betreffende functie of rol. Dit zijn er meestal vier tot zes.
- **Leidinggevende competenties:** leidinggevende competenties zijn functiecompetenties, die voor bepaalde leidinggevende posities gemeenschappelijk worden benoemd. Hiermee kan de gewenste stijl van leiderschap worden verankerd binnen de organisatie.

Daar waar een functieomschrijving aangeeft ‘wat’ er van een medewerker verwacht wordt, geeft het competentieprofiel een beschrijving van ‘hoe’ de medewerker hier invulling aan moet geven.

Integratie in HR-instrumenten

Competentiemanagement is geen op zichzelf staand instrument, het zal uiteindelijk geïntegreerd worden in veel HR-instrumenten, waaronder:

- **Performance cyclus:** in de functionerings- en beoordelingsgesprekken wordt expliciet gekeken in welke mate de medewerker over de vereiste competenties beschikt. Vervolgens worden afspraken gemaakt over het verder ontwikkelen van de competenties. Uiteraard is het monitoren en bespreekbaar maken van competenties een continu proces, dat gedurende hele jaar plaatsvindt.
- **Werving en selectie:** leidinggevenden houden bij het opstellen van een vacaturetekst en het voeren van een selectiegesprek rekening met de vereiste competenties en de ontwikkelbaarheid daarvan.
- **Management development:** aan de hand van het competentieprofiel voor leidinggevenden kan worden bepaald welke competenties vereist zijn, welke aanwezig zijn en welke ontwikkeling gewenst is voor leidinggevenden. Aan deze ontwikkeling kan op individueel niveau of groepsniveau aandacht worden besteed.
- **Opleiding en ontwikkeling:** in het opleidingsbeleid wordt bewust aandacht besteed aan het ontwikkelen van competenties. Bij het aanbod van opleidingen staat helder omschreven aan de ontwikkeling van welke competentie deze opleiding bijdraagt.



Als competiementiemanagement goed wordt ingebed in de organisatie dan komt het in verschillende HR-instrumenten terug en draagt het bij aan de afstemming van de verschillende HR-instrumenten op elkaar.



Future skills

De arbeidsmarkt is continu in verandering. Daarom worden aan medewerkers steeds nieuwe en andere eisen gesteld. De toekomst vraagt om nieuwe vaardigheden. Op basis van de bestudering van verschillende rapporten hebben wij een lijst van competenties samengesteld die naar verwachting in de toekomst essentieel zijn:

1. Coachen
2. Creativiteit
3. Digitale vaardigheden
 - Computational thinking
 - ICT-vaardigheden
 - Informatieverwerking
 - Mediawijsheid
4. Eigenaarschap
5. Flexibiliteit
6. Inlevingsvermogen
7. Probleemoplossend vermogen
8. Reflectief vermogen
9. Samenwerken
10. Veranderkracht



Berenschot	A tot Z			
	Ambitie.....9	Doorzettingsvermogen 41	Klantgerichtheid.....73	Organisatiesensitiviteit105
	Analytisch vermogen..... 11	Durf..... 43	Kritisch vermogen.....75	Plannen en organiseren.....107
	Assertiviteit 13	Effectief beïnvloeden..... 45	Kwaliteitsgerichtheid.....77	Presenteren109
	Besluitvaardigheid..... 15	Efficiënt handelen 47	Leidinggeven 79	Proactief111
	Cijfermatig inzicht 17	Eigenaarschap..... 49	Luisteren..... 81	Probleemoplossend
	Coachen 19	Enthousiasmeren 51	Mediawijsheid..... 83	vermogen 113
	Commercialiteit 21	Flexibiliteit53	Monitoren..... 85	Reflectief vermogen..... 115
	Communiceren.....23	Gastvrijheid55	Nauwkeurigheid 87	Resultaatgerichtheid117
	Computational thinking25	Helikopterview57	Netwerken 89	Samenwerken.....119
Inleiding	Conceptueel vermogen.....27	ICT-vaardigheden59	Omgevingsbewustzijn..... 91	Schriftelijk communiceren121
	Conflicthantering29	Impact 61	Onafhankelijkheid.....93	Stressbestendigheid 123
	Coördinerend vermogen 31	Informatieverwerking.....63	Onderhandelen95	Technisch inzicht 125
	Creativiteit33	Inlevingsvermogen.....65	Ondernemerschap 97	Vakkundigheid.....127
Competentie-clusters	Daadkracht.....35	Innoverend vermogen 67	Ontwikkelingsgericht..... 99	Veranderkracht129
	Delegeren.....37	Integriteit 69	Oordeelsvorming.....101	Visie 131
	Discipline.....39	Interculturele sensitiviteit..... 71	Organisatiebetrokkenheid.....103	Zelfstandigheid..... 133
Future Skills				
A tot Z				



Analytisch vermogen

Onderzoekt, herkent en begrijpt de belangrijkste elementen van vraagstukken en hun onderlinge samenhang.

NIVEAU 1

Herkent en identificeert bestaande verbanden

- Herkent en verzamelt relevante feiten en brengt deze met elkaar in verband.
- Weet kennis te gebruiken in overzichtelijke vraagstukken.
- Ziet onderliggende verbanden en patronen tussen zaken.
- Stelt zich onderzoekend en kritisch op.

NIVEAU 2

Legt nieuwe verbanden

- Gebruikt verschillende manieren/methodes om ingewikkelde vraagstukken aan te pakken en relevante informatie te verkrijgen.
- Ziet de kern van vraagstukken en komt met mogelijke oplossingen.
- Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaak.
- Kan zich losmaken van de inhoud om de grote lijnen en het totale proces te overzien.

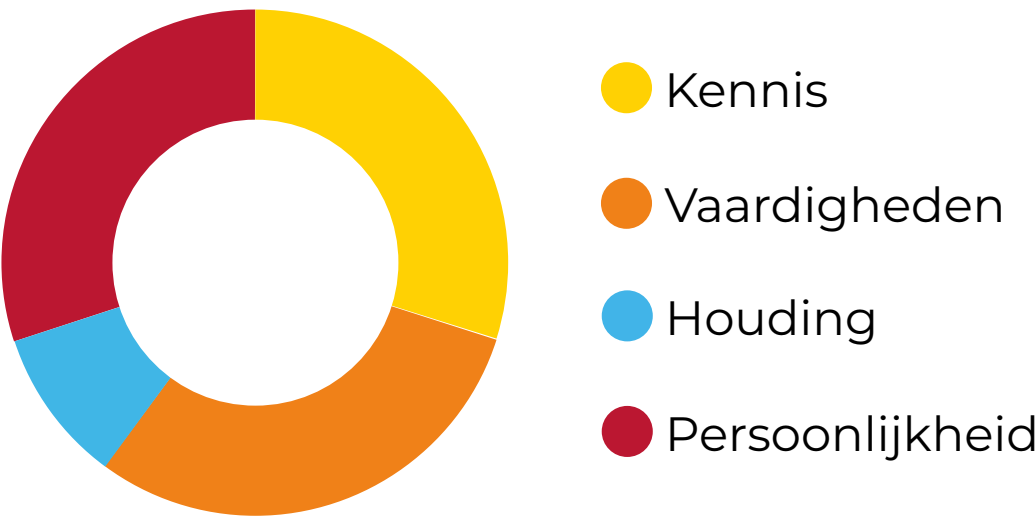
NIVEAU 3

Maakt complexe analyses en trekt vraagstukken breder

- Kan complexe vraagstukken in deelvragen opsplitsen en weet deze in de juiste volgorde te plaatsen.
- Plaatst het vraagstuk of probleem in een breder kader en bekijkt het vanuit verschillende invalshoeken.
- Benoemt voor- en nadelen van de verschillende oplossingen voor een vraagstuk of probleem.
- Verbindt vraagstukken en opdrachten met de bestaande visie, doelstellingen en concepten, zoekt hierbij naar alternatieven.



Analytisch vermogen



Ontwikkelbaarheid



De vaardigheid om gestructureerd problemen te onderzoeken heeft voor een deel te maken met kennis en vaardigheden maar hangt ook sterk samen met intelligentie. Het herkennen van samenhang tussen elementen en het scheiden van hoofd- en bijzaken van informatie is hierdoor minder goed te ontwikkelen.

Ontwikkeltips voor medewerkers

- Hanteer een checklist of model om vraagstukken op te lossen. Op deze manier zie je geen zaken over het hoofd.
- Vraag de mening van collega’s over complexe zaken. Vraag door naar de achtergrond van hun standpunt. Vraag hen hoe zij tot dit standpunt zijn gekomen. Welke informatiebronnen gebruiken zij? Wie hebben zij gesproken om hun beeld te vormen? Maak ook gebruik van deze bronnen.
- Beschrijf een vraagstuk of probleem zo specifiek mogelijk. Splits het vervolgens op in kleinere deelvragen. Onderzoek deze en formuleer jouw voorlopige conclusie per deelvraag. Breng alle conclusies bij elkaar en formuleer een eindconclusie. Check of deze eindconclusie anders is dan wanneer jij het vraagstuk of probleem zonder opsplitsen had opgelost.

Coachingstips voor leidinggevenden

- Begeleid de medewerker in het verzamelen van informatie:
 - laat de medewerker letterlijk hoofd- en bijzaken onderscheiden door bijvoorbeeld twee stapels van materiaal te maken op een tafel: hoofd- en bijzaak;
 - overhandig de materialen die als ‘hoofdzaak’ zijn benoemd en geef de medewerker de opdracht op basis hiervan het probleem op te lossen;
 - evalueer of de analyse voldoet. Welke informatie was niet voorhanden? Welke informatie is als ‘bijzaak’ benoemd en was toch relevant?
- Laat de medewerker voor het oplossen van een probleem diverse personen ondervragen. Wees aanwezig bij een aantal van deze gesprekken. Evalueer in welke mate de medewerker open vragen stelt en de volle breedte van de materie onderzoekt in plaats van zich direct te richten op de oplossing.
- Stimuleer de medewerker om voor elk probleem meer dan één oplossing te benoemen. Laat de belanghebbenden kiezen uit de alternatieven en laat de medewerker nagaan waarom de gekozen oplossing de voorkeur verdient.

STAR(t)-vragen

- Kun jij een situatie beschrijven waarin jij een (complex) vraagstuk hebt opgepakt? Hoe ging je te werk? Waar lette je op? Wat zag je over het hoofd?
- Wat zijn voor jou complexe problemen? Kun je daar een voorbeeld van geven? Hoe zorg je ervoor dat je tot de kern komt?



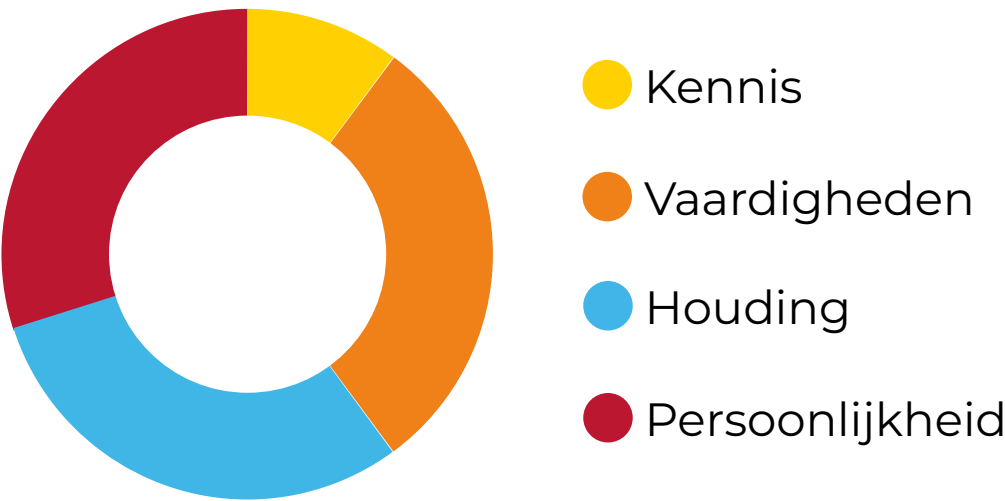
Eigenaarschap (verantwoordelijkheid nemen)

Voelt zich verantwoordelijk om een echte bijdrage te leveren aan de organisatie, handelt hiernaar en is hierop aanspreekbaar.

NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Toont zich verbonden met een onderwerp/taak/product ● Draagt verantwoordelijkheid voor eigen werkzaamheden. ● Is aanspreekbaar op eigen acties, zowel bij positieve als negatieve resultaten. Schuift bij negatieve resultaten de schuld niet af op anderen of de omstandigheden. ● Maakt datgene af waar hij aan begonnen is. ● Staat open voor feedback op het eindresultaat en doet daar iets mee.	Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/product ● Stelt zich actief op wanneer rond een onderwerp/taak/product iets gebeurt. ● Maakt heldere afspraken en checkt of betrokkenen deze afspraken accepteren. ● Werpt zich bij problemen op om deze te verhelpen. ● Vraagt actief naar feedback op het eindresultaat.	Is zichtbaar eigenaar van meerdere onderwerpen/taken/producten ● Is aanspreekpunt in de organisatie voor een ruim scala aan onderwerpen. ● Adviseert gevraagd en ongevraagd ten aanzien van de betreffende onderwerpen/taken/producten. ● Voelt zich verantwoordelijk voor het werk van anderen dat raakt aan de eigen onderwerpen/taken/producten.



Eigenaarschap



Ontwikkelbaarheid



Deze competentie is redelijk ontwikkelbaar. Eigenaarschap bestaat voor een groot deel uit persoonskenmerken en houding. Het hangt samen met de mate waarin de persoon zich betrokken voelt, de mate van prestatiegerichtheid en inzet. Bekend is dat mensen meer eigenaarschap tonen als ze het werk leuk vinden, bevlogen zijn, en voldoende autonomie krijgen in het werk. Hier kun je als organisatie een rol in spelen.

Ontwikkeltips voor medewerkers

- Maak een overzicht van redenen waarom je met bepaalde activiteiten stopt. Bedenk hoe dit komt. Gaat het om een tekort aan energie, angst om te falen, onvoldoende motivatie of zijn er andere redenen? Kijk wat je daar aan kan doen.
- Bedenk voor welke taken of projecten jij verantwoordelijk bent. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld je functiebeschrijving, het afdelingsplan of een overzicht van de (resultaat)afspraken die je met je leidinggevende hebt gemaakt. Bespreek met je leidinggevende in welke mate hij vindt dat jij zichtbaar verantwoordelijkheid neemt voor deze taken en of projecten en wat je hierin kunt verbeteren.
- Maak voor jezelf een overzicht van taken of projecten waarvoor je duidelijk verantwoordelijkheid laat zien. Hoe is deze verantwoordelijkheid zichtbaar voor anderen? Maak met jezelf twee concrete afspraken met betrekking tot taken waarvoor jij nog onvoldoende eigenaarschap pakt. Bedenk hoe dit zichtbaar wordt voor anderen.
- Denk aan een persoon die in jouw ogen veel eigenaarschap toont. Wat doet hij anders dan jij? Wat leer je hiervan?
- Wat zou het je opleveren als je meer eigenaarschap toont? Wat heb je er voor over om dat te bereiken?

Coachingstips voor leidinggevenden

- Benoem speerpunten binnen de afdeling en verdeel deze over de medewerkers. Maak medewerkers verantwoordelijk voor bijvoorbeeld het ontwikkelen van kennis of de voortgangsbewaking op een bepaald speerpunt en spreek hen daarop aan.
- Vraag medewerkers om een overzicht te maken van taken of projecten binnen de afdeling waar zij zich verantwoordelijk voor voelen of verantwoordelijk voor willen zijn. Bespreek het overzicht in bijvoorbeeld het werkoverleg en beoordeel samen of alle taken en projecten hiermee afgedekt zijn. Zo nee, wijs de betreffende taken en projecten dan aan medewerkers toe.
- Laat medewerkers een verantwoordelikheden- en bevoegdhedenmatrix opstellen voor de afdeling. Vraag ze om elkaar hierop aan te spreken. Geef hierin zelf het goede voorbeeld.
- Onderzoek met de medewerker wat zijn belemmeringen zijn om eigenaarschap te tonen. Zit het in willen of in kunnen? Of in de mate waarin het hem wat oplevert en betekenis geeft. Bekijk samen hoe hij deze belemmeringen kan verminderen.
- Bespreek met de medewerker waar hij energie van krijgt en waar zijn talenten liggen. Als mensen doen wat ze leuk vinden is de kans groter dat ze eigenaarschap tonen.
- Geef medewerkers de ruimte om fouten te maken of risico's te nemen. Steun ze als ze met een initiatief komen.

STAR(t)-vragen

- Kun je een voorbeeld geven van een product/dienst of project waaraan jij hebt gewerkt en waarbij je duidelijk het voortouw hebt genomen? Wat was jouw rol precies? Kun je ook een voorbeeld waarbij je niet het voortouw hebt genomen? Wat was hiervan de reden?
- Omschrijf een situatie waarin jij je eigenaarschap toonde. Wat maakte dat je je verantwoordelijkheid nam? Wat heb je precies gedaan?



‘Wij zijn Berenschot, grondlegger van vooruitgang’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl

