



# ■ DE ESSENTIE VAN COMPETENTIES

## KENNIS EN KUNDE ALS UITGANGSPUNT

## COLOFON

### Auteur

Jacqueline van Leeuwen

### Tekstredactie

Birgit Geudens

### Vormgeving

Annemie Vanthienen

### Verantwoordelijke uitgever

Marc Jacobs, FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw, Priemstraat 51, 1000 Brussel

### Wettelijk Depot

D/2012/11.524/8

Brussel, december 2012



De Creative Commons Naamsvermelding-Niet-commercieel-Geen Afgeleide werken 2.0 België Licentie is van toepassing op dit werk.

Ga naar <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/> om deze licentie te bekijken.

BELEIDSPANNEN ALS DRIJVENDE KRACHT VOOR COMPETENTIEONTWIKKELING .....	4
COMPETENTIEMODELLEN: KANSEN EN VALKUILEN .....	5
DIT BOEKJE .....	6
VRAAG 1: WAT IS HET UITGANGSPUNT? WAAROM BRENGT U COMPETENTIES IN KAART? ...7	
STAP 1: Welke vertrekbasis is er? .....	7
STAP 2: Hoe staat de organisatie tegenover competenties? .....	9
VRAAG 2: WIE BETREKT U BIJ HET OPSTELLEN VAN EEN COMPETENTIEMODEL? .....	11
VRAAG 3: HOE MAAKT U EEN EERSTE OVERZICHT VAN DE COMPETENTIES DIE ER NODIG ZIJN? .....	12
STAP 1: Beleidsteksten .....	12
STAP 2: Interne inventaris .....	13
STAP 3: Controlemoment .....	14
VRAAG 4: HOE SELECTEERT EN CLUSTERT U COMPETENTIES? .....	15
VRAAG 5: HOE FORMULEERT U COMPETENTIES EN INDICATOREN? .....	18
STAP 1: Competenties formuleren .....	18
STAP 2: Formuleer gedragsindicatoren .....	19
STAP 3: Aftoetsen bij de achterban .....	20
STAP 4: Kies drie tot vijf kerncompetenties die elke medewerker zou moeten hebben .....	21
Tot slot: visueel model? .....	22
VRAAG 6: HOE STELT U FUNCTIEGEBONDEN COMPETENTIEPROFIELEN OP? .....	22
Weg 1: Vertrekken vanuit bestaande generieke competentieprofielen .....	23
Weg 2: Vertrekken vanuit taken en resultaatgebieden .....	24
Weg 3: Vertrekpunt competentiekader organisatie .....	26
Weg 4: Vertrekken vanuit (thematische) assen .....	28
VRAAG 7: EN HOE GAAN WE NU VERDER? .....	28
STAP 1: Integratie in andere processen binnen de organisatie .....	29
STAP 2: Regelmatig aanpassen! .....	30
BEPERKTE LITERATUURLIJST .....	31

Iedere erfgoedorganisatie is mensenwerk. Ze bundelt een groep medewerkers, ieder met eigen kennis, kunde, belangstelling en talenten. Zij houden de organisatie draaiend en zorgen ervoor dat ze verder kan evolueren.

Maar de wereld verandert snel. Dagelijks komt er nieuwe informatie bij, waardoor vaardigheden moeten worden aangescherpt en bijkomende kennis moet worden verworven. Om bij te blijven en nieuwe mogelijkheden voor de organisatie te kunnen zien, zullen de medewerkers zich dus verder moeten ontwikkelen. Maar hoe kunnen we dat concreet organiseren? En vooral: hoe kan dat op een stimulerende, motiverende manier verlopen?

De leertheorie van Jef Staes (triple AAA) stelt dat er een aantal fasen zijn in het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden.

- ▶ Eerst zijn we onbewust incompetent: we hebben geen idee van wat we allemaal missen.
- ▶ Daarna worden we wakker geschud (*Awakening*) en worden we dus bewust incompetent en zeer gemotiveerd om daar iets aan te doen.
- ▶ We gaan nieuwe kennis opnemen en nieuwe vaardigheden aanleren (*Absorption*) waardoor we langzaam bewust competent worden.
- ▶ Maar pas als we al die nieuwe kennis en vaardigheden ook gaan toepassen (*Action*) krijgen we ze echt onder de knie (en worden we op den duur onbewust competent).

Dit boekje situeert zich in de fase van het wakker worden. Hoe kunnen we binnen een organisatie zien wat de blinde vlekken zijn? Op welke domeinen is er nieuwe kennis en kunde nodig? En welke talenten van medewerkers sluiten hierbij aan?

We hopen in een volgend werkboekje verder te gaan op het leren zelf, op het 'hoe'. Eens we weten wat we nodig hebben, komt het er immers op aan een goede leerstrategie uit te stippelen. Dit kan door mensen naar externe opleidingen te sturen, maar zeker ook door binnen de organisatie te zorgen voor een goed leerklimaat. Want leren doen we uiteindelijk iedere dag.

Dit werkboekje wil u dus vooral helpen om de leerbehoeftes van de organisatie als geheel in kaart te brengen. En dat doen we door de doelstellingen van het beleidsplan om te zetten in competentietaal.

## BELEIDSPANNEN ALS DRIJVENDE KRACHT VOOR COMPETENTIEONTWIKKELING

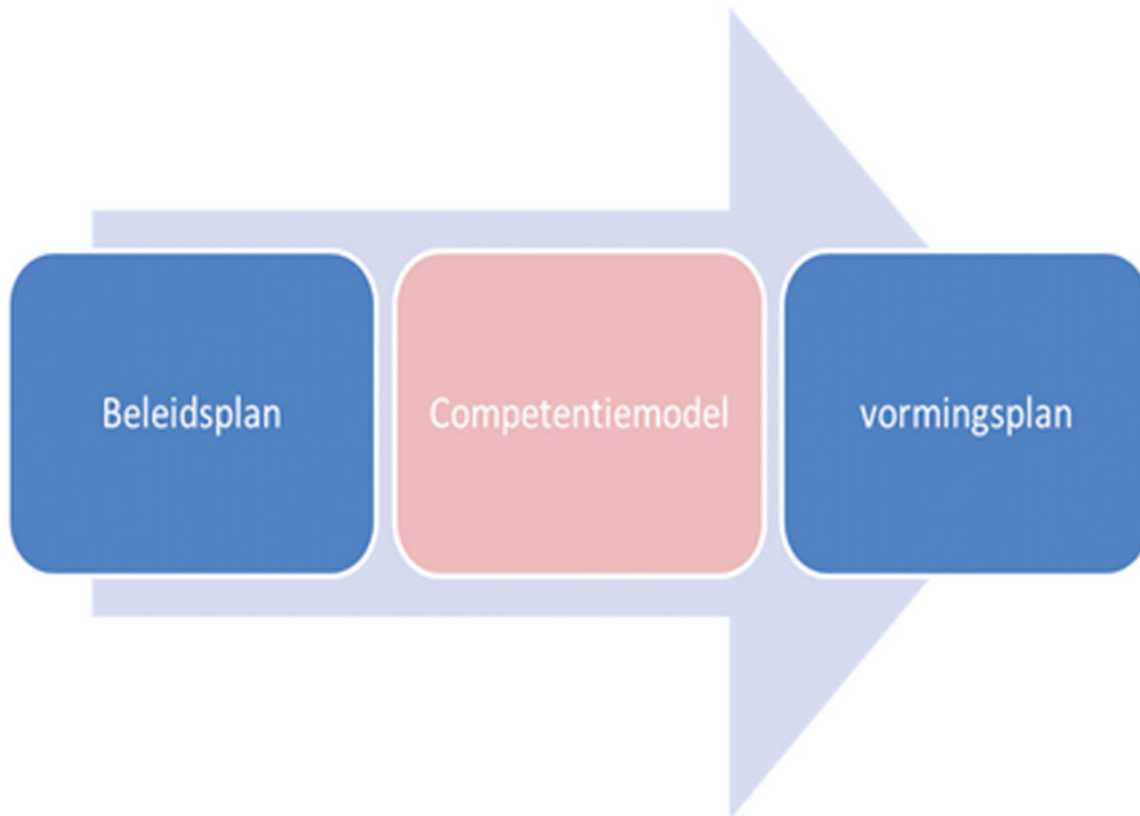
We kunnen vanuit verschillende vertrekpunten kijken naar groei- en leerkansen in een organisatie:

- ▶ We kunnen bijvoorbeeld zorgvragen als uitgangspunt nemen: dingen die moeilijk of stroever lopen. Via een gesprek kunnen collega's op zoek gaan naar de kernkwaliteiten van iedere medewerker en zo alternatieven formuleren. Dit is de insteek van de kernreflectie van Korthagen.<sup>1</sup>
- ▶ Of we kunnen juist positieve ervaringen als startpunt nemen: waar zijn mensen echt goed in, wat boeit hen, wanneer hebben ze *flow* ervaren en hoe kunnen ze die sterktes verbreden? In dat geval nemen we talentmanagement als basis.<sup>2</sup>
- ▶ We kunnen ook vertrekken vanuit de taken die mensen uitvoeren en die kunnen ingedeeld worden in vier kwadranten: wat doen ze graag en goed, goed maar niet graag, graag maar niet zo goed en niet goed en niet graag. In die laatste twee categorieën zitten dan de leerkansen.
- ▶ En natuurlijk kunnen we het de mensen ook gewoon vragen tijdens functie- en evaluatiegesprekken, of tijdens een aparte bevraging naar vormingsnoden.

<sup>1</sup> F.A.J. KORTHAGEN, J.KESSELS, B.KOSTER, B. LAGERWERF, T. WUBBELS, *Linking practice and theory: The pedagogy of realistic teacher education*, New York, 2001.

<sup>2</sup> Zie voor een globale uitleg en interessante tools: [www.italento.be](http://www.italento.be).

In dit werkboekje kozen we voor een ander uitgangspunt, namelijk de missie en de doelstellingen van de organisatie. Basisvraag is hier: welke kennis en kunde heeft de organisatie nodig om haar beleidsplan te kunnen realiseren? In nauw overleg met de medewerkers formuleren we een competentiemodel en competentieprofielen die het uitgangspunt kunnen zijn voor een vormingsplan.



## COMPETENTIEMODELLEN: KANSEN EN VALKUILEN

Competenties zijn knooppunten van kennis, vaardigheden en attitudes. Zij gaan uit van gedrag dat mensen in een bepaalde context stellen en niet van diploma's of getuigschriften. Wat kennen, kunnen en willen mensen nu écht? Denken in competenties geeft nieuwe kansen aan mensen die vroeger misschien uit te boot vielen. En het maakt een permanente ontwikkeling van mensen mogelijk: niemand is immers te oud om bij te leren en te groeien.

Competenties als uitgangspunt nemen voor een vormingsplan heeft volgens ons verschillende voordelen:

- ▶ Competenties laten toe om op een neutrale manier te kunnen spreken over kennis, vaardigheden en attitudes van mensen. Zonder dat het meteen persoonlijk wordt.
- ▶ Een goed competentiemodel, aangevuld door competentieprofielen op maat, biedt meer duidelijkheid over wat er van de medewerkers wordt verwacht.
- ▶ Op basis van een competentiemodel en competentieprofielen kan u ook beter inschatten welke personeelsnoden er bestaan. U kan deze tools inzetten bij het uitstippelen van een selectiebeleid (al valt de bespreking van zo'n selectiebeleid buiten de scope van dit werkboekje).
- ▶ Een gedragen competentiemodel kan bovendien bijdragen aan het welzijn op het werk: mensen die zich gewaardeerd en gesteund voelen, hebben een grotere motivatie.
- ▶ Op basis van een gedragen competentiemodel ontwikkelt u een vormingsplan op maat van de organisatie, haar missie en haar doelstellingen.

Goed competentie management zorgt ervoor dat binnen een organisatie de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt. Het is een positief begrip gericht op groei van medewerkers. Het is niet de bedoeling om mensen vast te zetten in allerlei regeltjes, maar om – samen met hen – na te gaan waar ze verdere vooruitgang kunnen boeken.

Maar er speelt hierbij altijd een element van beoordeling of evaluatie mee, wat verklaart waarom mensen soms wat angstig zijn om in termen van competenties te spreken. We zijn ons dan ook bewust van de mogelijke valkuilen van deze aanpak:

- ▶ Er is hoe dan ook weerstand tegen veranderingen en competentie management heeft een weerslag op heel wat domeinen binnen een organisatie.
- ▶ Werken met competenties kan wantrouwen opwekken omdat velen denken dat het gekoppeld is aan evaluatie en loonschalen.
- ▶ Werken met competenties vergt een andere leiderschapsstijl. De werkgever is meer een coach, die de mensen centraal stelt, dan een manager die zich volledig focust op de output. Uiteraard zijn het één en het ander wel verbonden, maar het accent ligt op het menselijk kapitaal binnen een organisatie. Hen alle kansen geven, daar draait het om.
- ▶ Werken aan competenties is tijdsintensief en moet dan ook gedragen zijn door alle geledingen binnen een organisatie.
- ▶ Werken aan competenties is een structureel gebeuren en moet dus worden ingebed in de processen van de organisatie. Een eenmalig project dat nadien stilvalt doet meer kwaad dan goed.

Als competentieprofielen afvinklijstjes worden, reduceren ze mensen tot tools of machines. Het is dan te nemen of te laten. Wij gebruiken ze in dit boekje dan ook als een aanknopingspunt, een start om verder op maat van de werknemer te kijken wat de behoeftes en de mogelijkheden zijn. Want op een eenheidsworst zit niemand te wachten.

Kortom, schiet niet impulsief uit de startblokken, maar neem de tijd om uw aanpak goed te overdenken en het uittekenen van een competentie model goed voor te bereiden. Dit werkboekje wil u daarbij helpen. Wij leggen u stap voor stap uit hoe u vorderingen kan maken.

## DIT BOEKJE

Want, laten we eerlijk zijn, competentieland is onoverzichtelijk en behoorlijk vaag. Het is dan ook niet moeilijk om vast te lopen in het jargon, in gedetailleerde schema's en administratieve overlast. Het uitwerken van een competentie model is vaak een bijzonder ingewikkeld proces waar jaren overheen kunnen gaan en vele mensen bij betrokken zijn. Niet iedereen heeft daar de tijd of de middelen voor. En dus ontbreekt de moed om eraan te beginnen.

Wij vroegen ons af of het niet eenvoudiger kon. Wat is het minimale dat een cultureel-erfgoedorganisatie kan doen om competenties als uitgangspunt te nemen om na te denken over vorming? Zonder al te veel administratieve rompslomp en gedoe? We bestudeerden de theorie en testten het één en ander bij FARO uit. In dit boekje brengen we verslag uit van onze ervaringen.

Dit boekje bevat de essentie. Het kan dus altijd uitgebreider en ingewikkelder, maar als u dit werkboekje volgt, bent u de belangrijkste vragen voor het opstellen van een competentie model en competentieprofielen tegengekomen.

Onze basisvragen zijn:

1. Wat is het uitgangspunt? Waarom brengt u competenties in kaart?
2. Wie betreft u bij een competentietraject?
3. Hoe maakt u een eerste overzicht van competenties die nodig zijn?
4. Hoe selecteert en clustert u competenties?
5. Hoe formuleert u competenties en indicatoren?
6. Hoe stelt u functiegebonden competentieprofielen op?
7. Wat zijn de mogelijke volgende stappen?

Omwille van de leesbaarheid hebben we ervoor gekozen enkel voetnoten te gebruiken als we echt heel letterlijk citeren. Al ons 'leesvoer' vindt u verder in de literatuurlijst achteraan.

## VRAAG 1: WAT IS HET UITGANGSPUNT? WAAROM BRENGT U COMPETENTIES IN KAART?

We zeiden het al eerder: bezint eer u begint met het opstellen van een competentiemodel. Denk goed na over de doelen die u met deze onderneming nastreeft. Daarnaast gaat u in een voorbereidende fase best even na met welke eerdere afspraken binnen de organisatie u rekening moet houden.

### STAP 1: Welke vertrekbasis is er?

Het opstellen van een competentiemodel vertrekt nooit van nul. De organisatie bestaat immers en daar zijn al een aantal interne processen lopende en er is een bepaalde cultuur. Weten wat het vertrekpunt is, is dus zeker geen overbodige luxe. Ga bijvoorbeeld eerst even na welke instrumenten de organisatie al heeft om te gebruiken tijdens het competentietraject.

#### CHECKLIST – Instrumenten voor het opstellen van een competentiemodel<sup>3</sup>

##### Missie en Visie

- De missie en visie liggen vast en zijn uitgeschreven.*
- Competentiemanagement is ingebed in deze missie en visie.

##### Profielen

- Heeft de organisatie een organogram?
- Heeft de organisatie functieprofielen voor de medewerkers?
- Heeft de organisatie competentieprofielen voor de medewerkers?
- Zijn er bredere competentiemodellen waar de organisatie rekening mee moet houden (bijvoorbeeld op het niveau van de gemeente?)

##### Functionering en evaluatie

- Houdt de organisatie functioneringsgesprekken met de medewerkers?*

##### Personeelsbeleid

- Is er een personeelsdienst of een personeelsverantwoordelijke?
- Is er een duidelijke trekker voor het competentietraject?
- Is er een beleid voor vorming, training en opleiding (VTO-beleid)?

<sup>3</sup> Gebaseerd op: [www.complead.be/uploads/Leergroep/groep%201/zelfevalcompbeleid.pdf](http://www.complead.be/uploads/Leergroep/groep%201/zelfevalcompbeleid.pdf) en [www.competentindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=97-waar-staan-we-al](http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=97-waar-staan-we-al)

Vorming en opleiding

*0 Krijgen de werknemers de kans om vorming te volgen?*

*0 Heeft de organisatie een vormingsbeleid?*

Communicatie

*0 Zijn er formele overlegmomenten? (bv. personeelsvergadering)*

*0 Zijn er informele overlegmomenten (bv. stafoverleg)*

De *italic* gedrukte elementen zijn essentieel voor het welslagen van dit project. Als deze niet gerealiseerd zijn, moet u daar prioritair aan werken!

Naast bovenstaande factoren speelt ook de organisatiecultuur een belangrijke rol. In een heel sturende organisatie met weinig speelruimte voor de medewerkers zal het opstellen van een competentiemodel anders verlopen dan in een kleine organisatie waar iedereen volledige autonomie heeft. Een organisatie met dynamische, open mensen die wel in zijn voor iets nieuws zal ook minder weerstand ondervinden dan een organisatie waar iedereen vasthoudt aan de eigen routine en niets wil veranderen. Iets om rekening mee te houden dus. Om snel vat te krijgen op de situatie kan u proberen uw organisatie te positioneren op onderstaande assen:

Zes assen van organisatiecultuur<sup>4</sup>

procesgericht \_\_\_\_\_ resultaatgericht

mensgericht \_\_\_\_\_ werkgericht

identificatie met organisatie \_\_\_\_\_ scheiding werk en privé

open voor nieuwe dingen \_\_\_\_\_ gesloten voor nieuwigheid

losse controle \_\_\_\_\_ strakke controle

pragmatisch \_\_\_\_\_ normatief

Hoe meer uw cultuur aansluit bij de linkerkant van dit schema, hoe meer kans op slagen u hebt voor het uitbouwen van een gedragen competentiemodel dat mensen kansen geeft.

Leunt uw organisatie sterk aan bij de rechterkant van dit schema, wees u er dan van bewust dat het opstellen van een competentiemodel ook tot gevolg kan hebben dat de cultuur mee evolueert. Zo veronderstelt het wel een meer mensgerichte aanpak en gaat het er eigenlijk ook van uit dat mensen openstaan voor nieuwe dingen en dus willen bijleren.

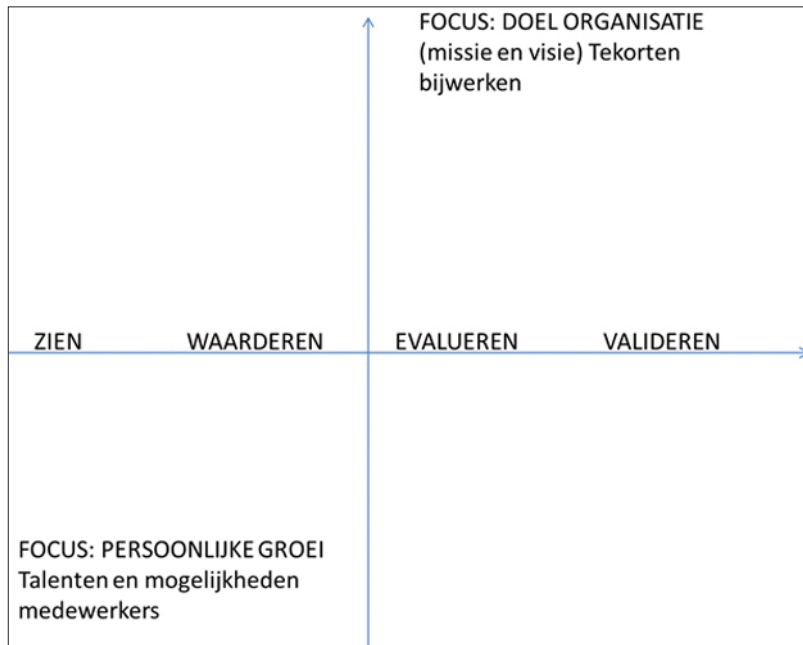
Draagvlak creëren is essentieel voor het welslagen van de organisatie. Leunt uw werkcultuur sterk aan bij de rechterkant van het schema? Dan moet u zeker goed nadenken hoe u hier een mouw aan kan passen. En misschien moet u zelfs een andere ingang zoeken om over vorming te spreken (cf. inleiding).

<sup>4</sup> Gebaseerd op het model van Sanders en Nuuijn, zoals geciteerd in *De Competentiecompagnon*, p. 72. Voor een grondig onderzoek naar organisatiecultuur verwijzen we naar A. DEWAELE, *Sfeer is meer. Meten en verbeteren van de organisatiecultuur in sociaal-culturele organisaties*. Politeia, 2004.



## STAP 2: Hoe staat de organisatie tegenover competenties?

Werken met en denken over competenties schept veel mogelijkheden. Een organisatie kan er enorm veel kanten mee op. Daarom is het belangrijk dat u goed nadenkt over de reikwijdte van de opdracht waar u aan begint. En is het belangrijk om de visie van de organisatie goed te positioneren in het onderstaande competentieveld:



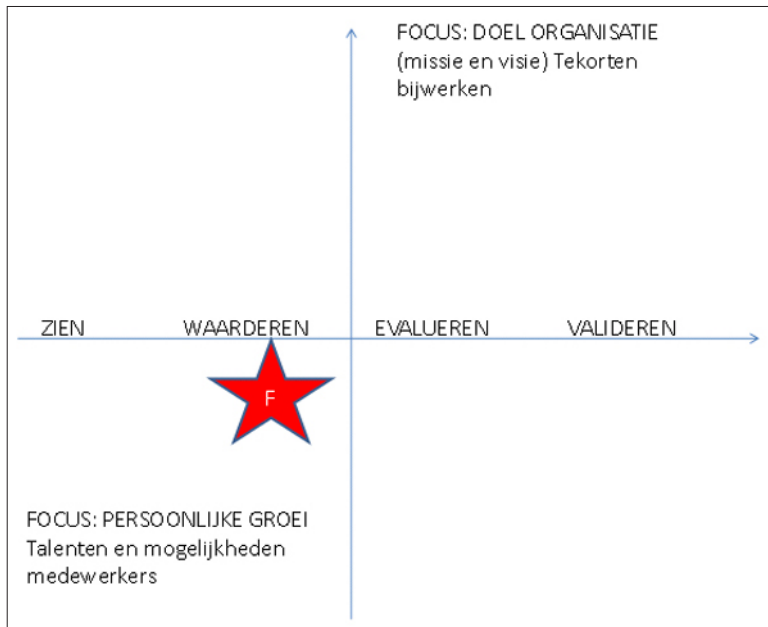
In de eerste plaats kiest u een positie op de verticale lijn. Idealiter vormt het competentiebeleid de plaats waar de doelen van de organisatie en persoonlijke groei elkaar ontmoeten. Maar de organisatie kan natuurlijk ook kiezen voor een sterker accent op een van beide polen. In elk geval: wees hier open en duidelijk over, dat voorkomt veel problemen.

De horizontale lijn brengt in kaart hoe diep de organisatie in het competentiedenken wil duiken. Hoe “serius” moet het allemaal worden?<sup>5</sup> De plaats op deze lijn bepaalt de impact die het formuleren van competenties zal hebben en hoever de organisatie precies wil gaan in het meten en waarderen van de competenties. En dit hangt vaak nauw samen met de organisatielcultuur.

- ▶ **ZIEN**: het herkennen en zichtbaar maken van kennis en kunde in een organisatie. Het gaat hier over het documenteren van de competenties, zonder dat er echt een meting of evaluatie plaatsvindt. Hierbij zijn dan ook geen indicatoren nodig. Een heel vrijblijvende, eerste stap?
- ▶ **WAARDEREN**: het herkennen van competenties en het uitdrukken van waardering: het koppelen van competenties aan personen. Hiervoor worden al indicatoren gebruikt, maar er is geen sprake van een echte ‘meetlat’. Men zal eerder in een gesprek tussen de betrokkenen de kennis en kunde overlopen en kijken waar er groeikansen zitten.
- ▶ **EVALUEREN**: het beoordelen van competenties op basis van de eigen standaarden. Hier gaat een organisatie al een stap verder en wil concreet nagaan in hoeverre personen echt de kennis en de kunde bezitten, die ze bijvoorbeeld tijdens een vorming hebben opgedaan. Om dit te kunnen doen zijn er concrete indicatoren nodig en ook een interne procedure om de competenties objectief te beoordelen of te ‘assessen’.

<sup>5</sup> Deze as is gebaseerd op het lopende onderzoek van de Artevelde Hogeschool in opdracht van OSCAR, Socius en Steunpunt Jeugd. B. DE SCHEPPER & P. VAN MULLEM, *Competenties in Oscar. Een aantal mogelijkheden om met competenties aan de slag te gaan binnen organisaties in het jeugdwerk en sociaal cultureel werk*. Concept uitgewerkt in functie van train the trainer dd 12 maart 2012. (onuitgegeven)

- ▶ **VALIDEREN:** het erkennen en valideren van competenties op basis van publieke standaarden. Dit betekent dat de organisatie een civiel effect wil koppelen aan de competenties. In plaats van een diploma kan dat bijvoorbeeld via een ervaringsbewijs. Als een organisatie dit pad wil bewandelen, moet ze bereid zijn met anderen samen te werken, want zo iets kan alleen op sectorniveau. Je hebt dan goede indicatoren nodig en externe beoordelaars.



FARO nam het nieuwe beleidsplan als uitgangspunt, maar koos ervoor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers een belangrijke plaats te geven. Daarnaast wilden we verdergaan dan enkel competenties “zien”, want we wilden de inzet, kennis en kunde van de medewerkers ook kunnen waarderen tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Daarom hebben we indicatoren geformuleerd, maar steeds gecommuniceerd dat deze dienden ter verduidelijking en niet als een soort “meetlat” waarlangs de medewerkers zouden worden gelegd.

Het competentiemodel dat we in dit werkboekje opstellen, biedt aanknopingspunten om competenties te zien, te waarderen en te evalueren. Wil u echt valideren, dan zal u de weg van de beroepskwalificaties moeten bewandelen,<sup>6</sup> neem voor meer toelichting contact op met FARO.

En wat het evalueren betreft: wees daar heel voorzichtig mee. Misschien is dat iets waar de organisatie naartoe kan groeien, maar als eerste uitgangspunt is dat toch een grote valkuil. Daarom gaan we in dit werkboekje niet concreet in op het evalueren van (toekomstige) werknemers en het testen van competenties. Al kan u het ontwikkelde model (met indicatoren) daarvoor wel gebruiken. Indien u hierover vragen hebt of hulp wenst, kan u ons altijd contacteren.

Welke positie de organisatie ook kiest: wees daar van meet af aan duidelijk over. Zo kunnen alle medewerkers van de organisatie inschatten wat het doel is van de hele oefening.

<sup>6</sup> Zie: [www.ond.vlaanderen.be/kwalificatiestructuur/procedure-vlaamse-kwalificatiestructuur/procedure-erkende-beroepskwalificatie.htm](http://www.ond.vlaanderen.be/kwalificatiestructuur/procedure-vlaamse-kwalificatiestructuur/procedure-erkende-beroepskwalificatie.htm)

## VRAAG 2: WIE BETREKT U BIJ HET OPSTELLEN VAN EEN COMPETENTIEMODEL?

Iedere reisgids weet het: het heeft weinig zin om een lange reis aan te vatten als de reisgenoten niet akkoord gaan of het nut er niet van inzien. Ellenlang gesoebat en vele discussies zijn het resultaat en zo blijft een mooi uitgewerkt plan uiteindelijk in de kast liggen.

Hetzelfde geldt voor het opstellen van een competentiemodel in een organisatie. Als een organisatie hiermee start dan moeten alle betrokkenen er het nut van inzien. Vaak expliciteert het model wat de organisatie al jaren impliciet deed, maar evengoed kan het tot grote veranderingen leiden en zo een grote impact hebben op de organisatie en op het dagelijks werk van vele medewerkers. Ga dus niet over één nacht ijs, betrek de “achterban” en communiceer zoveel mogelijk. Zoals gezegd is het niet de bedoeling om mensen vast te zetten in regeltjes die ze zelf niet hebben bepaald. Inspraak en betrokkenheid zijn dus van cruciaal belang. Neem dus voldoende tijd om het gemeenschappelijk belang, of de win-win voor alle medewerkers te verwoorden. Op die manier blijft competentie management geen top-down initiatief, maar kan het ook bottom-up groeien.

Concreet: stel een werkgroep samen die de verschillende perspectieven binnen een organisatie weerspiegelt. Dus niet alleen maar met administratieve krachten of enkel directieleden. Beoog een goede mix van de verschillende groepen binnen de organisatie. Neem dus het organogram ter hand om de groep samen te stellen. Maar laat die werkgroep vooral niet in een vacuüm werken: hou de achterban goed op de hoogte van de tussentijdse mijlpalen. Dat kan via vergaderingen, maar ook via een interne blog of het personeelsblad.



FARO: In januari 2012 startte een nieuwe beleidsperiode voor FARO. Een goed moment om eens stil te staan bij de vraag welke kennis, kunde en attitudes wij nodig hebben om al onze doelstellingen te kunnen realiseren. Wat hebben we al in huis? Wat willen we verder ontwikkelen? En vooral: waar zitten mogelijkheden en kansen voor de collega's om bij te leren? Op basis van literatuur tekenden we een traject uit om een competentiemodel uit te werken en functieprofielen op te stellen.

Om de activiteiten op dit vlak voor alle collega's herkenbaar te maken, moest het traject een naam en een logo krijgen. We kozen voor “Compas”, omdat het onze filosofie was om “richtinggevend” te zijn, zonder een vaste route op te leggen.

Het traject werd een eerste keer voorgesteld tijdens de personeelsvergadering van januari. Daar kondigden we alvast aan dat iedereen inspraak zou krijgen via ons maandelijks overlegmoment. Een zestal collega's werd bereid gevonden deel te nemen aan vier werkgroepvergaderingen. Ondergetekende, als stafmedewerker kwaliteitszorg, ondersteunde dit proces.

Bij FARO kozen we ervoor om een stafmedewerker kwaliteitszorg dit proces te laten begeleiden. Andere organisaties schakelen soms liever een onpartijdige consultant in. Wat de neutraliteit betreft kan dat een goede zaak zijn, maar volgens ons kan u aan de hand van dit werkboekje ook zelf een competentiemodel uittekenen. FARO kan u vanop de zijlijn ondersteunen.

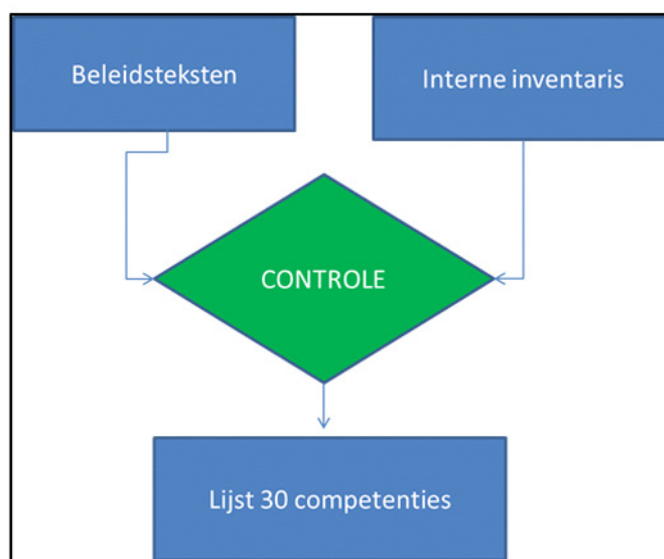
Hoe dan ook, de medewerkers aan dit competentietraject hebben volgens ons de onderstaande competenties nodig:

- ▶ voldoende abstractieniveau aankunnen (goed kunnen uitzoomen);
- ▶ communicatieve vaardigheden: goed kunnen schrijven en verwoorden;
- ▶ sociale vaardigheden: iedereen aan het woord laten en goed luisteren;
- ▶ knopen doorhakken als dat nodig is.

## VRAAG 3: HOE MAAKT U EEN EERSTE OVERZICHT VAN DE COMPETENTIES DIE ER NODIG ZIJN?

We beginnen bij het begin en dat is een vlucht per helikopter. Om een goed competentiemodel op te stellen moet u namelijk eerst een stapje achteruit zetten en het profiel van de hele organisatie bepalen. Teruggaan naar de essentie dus en een antwoord zoeken op de vraag: “Wat moet de organisatie in haar geheel allemaal weten, kunnen en zijn om de doelstellingen te realiseren?”

We beginnen met een breed beeld van alle kennis, vaardigheden en attitudes die een organisatie nodig heeft. Hiervoor nemen we twee uitgangspunten: de beleidsteksten en de mening van de collega's. Vervolgens gaan we snel even na of we geen belangrijke domeinen vergeten zijn, via onze controlelijst. Deze input vormt dan de basis voor de volgende stap: het selecteren van maximaal dertig relevante competenties.



### STAP 1: Beleidsteksten

Om een antwoord te vinden op de vraag: “Welke competenties maken deze organisatie uniek?”, hoeft u niet van nul te starten. Vaak zijn er al een aantal beleidsteksten beschikbaar die u aardig op weg kunnen helpen, zoals:

- ▶ de missie die aangeeft wat de organisatie uniek maakt in Vlaanderen;
- ▶ de visie die vaak informatie geeft over de attitudes die nodig zijn;
- ▶ het beleidsplan, dat de voornaamste doelstellingen formuleert;
- ▶ de decretale kernopdrachten van de organisatie.

Lees deze documenten kritisch door en stel de vraag welke kennis, kunde en attitude er nodig zijn om deze opdrachtverklaringen waar te maken. Idealiter maakt u deze oefening met twee of drie personen, zodat u de bevindingen kan delen. Maak om te beginnen een lange lijst van mogelijke competenties, we gaan later nog selecteren. U hoeft deze competenties ook nog niet in detail te formuleren. Hierover later meer.

FARO: de Compaswerkgroep heeft de missie, de visie en de doelstellingen van FARO met een competentiebril bekeken en de kennis, kunde en vaardigheden opgelijst. Dit gebeurde individueel bij wijze van ‘huiswerk’ ter voorbereiding van de eerste werkgroepvergadering.

## STAP 2: Interne inventaris

Het beleidsplan uitspellen op zoek naar competenties is natuurlijk een top-downbenadering. Voor de gedragenheid van het model is het ook goed om bottom-up te kunnen werken, uw oor te luisteren leggen bij wat de collega's denken dat er nodig is. U kan dat doen via een bevraging, maar wij pleiten voor een dialoog, een groepsactiviteit waarbij mensen kunnen horen wat de anderen denken en zo elkaar kunnen inspireren. In een kleine organisatie kan u wellicht alle medewerkers betrekken. Bij een zeer grote organisatie is dat wellicht moeilijk haalbaar. Stel in dat geval een focusgroep samen die de verschillende functies en taken in de organisatie weerspiegelt.

U kan een dergelijke sessie als volgt aanpakken:

- ▶ Leg eerst kort uit wat u onder competenties verstaat en waarom deze eerste stap nodig is: u wil immers een model ontwikkelen waar de medewerkers zich in kunnen herkennen en geen vreemd model dat top-down wordt opgelegd.
- ▶ Laat de deelnemers op post-its kennis, kunde en attitudes noteren die volgens hen belangrijk zijn voor de organisatie, nog los van de lijst die u eerder samenstelde. Deel hen op in kleine groepjes van twee tot drie personen. Geef hen de volgende aanwijzingen:
  - ▶ Een mogelijk vertrekpunt is de vraag wat de kernopdrachten van de organisatie zijn. Op basis daarvan is het vaak makkelijker om kennis, vaardigheden en attitudes op een generiek niveau te formuleren.
  - ▶ Hou de scope breed: het gaat om de essentie, om datgene wat de organisatie uniek maakt. Het is soms verleidelijk om vakspecifieke details naar voren te schuiven (bv. boekhouden is belangrijk, maar daar zit niet het onderscheid met andere organisaties, want dat geldt uiteindelijk voor iedereen).
  - ▶ Geef niet alleen attitudes weer (bv. omgaan met diversiteit, democratie, klantvriendelijkheid), maar denk ook na over kennis en vaardigheden.
  - ▶ Geef op de post-its aan welk *gedrag* de medewerker moet stellen. Bijvoorbeeld als je spreekt over “klantvriendelijk” zijn, dan kan dat betekenen: “elke bezoeker vriendelijk welkom heten” of “klachten noteren en opvolgen”.

Er zijn natuurlijk ook heel wat creatievere methodes die u kan inzetten om deze competenties in kaart te brengen. Zo kan u kiezen voor een positieve insteek en vertrekken van wat er goed gaat, wat mensen graag doen. Waar zijn we als organisatie sterk in? Drie ideeën uit de rijke toolbox van de italento-website ([www.italento.be](http://www.italento.be)):

- ▶ Flow-verhaal: deel de groep op in kleine groepjes van 3 tot 6 deelnemers. Laat elk een verhaal vertellen over een succeservaring op het werk, over iets dat heel goed liep en waar ze trots op zijn. Bekijk vervolgens met het groepje welke competenties hiervoor nodig waren<sup>7</sup>.
- ▶ Historielijn: deel de groep op in kleine groepjes en teken de geschiedenis van de organisatie als een soort grafiek. Wat waren hoogtepunten? En wat waren dieptepunten? Gebruik die informatie om de brug naar competenties te slaan.<sup>8</sup> U kan deze methode toepassen om de “geschiedenis” van de organisatie te schetsen, maar ook door elke medewerker zelf te laten reflecteren over de eigen loopbaan.
- ▶ Foto's: zorg voor een mooie collectie foto's. Laat de deelnemers een foto nemen die hun eigen inbreng in de organisatie weerspiegelt, hun competenties of talent weergeeft. Gebruik dit als uitgangspunt om de competenties in kaart te brengen (op de italento-website zijn heel wat foto's beschikbaar).<sup>9</sup>

FARO testte een andere creatieve methode uit: de competentiebomen

<sup>7</sup> Zie: [www.italento.be/sites/default/files/fiche%20%20flowverhaal.pdf](http://www.italento.be/sites/default/files/fiche%20%20flowverhaal.pdf)

<sup>8</sup> Zie: [www.italento.be/sites/default/files/fiche%20%20historielijn.pdf](http://www.italento.be/sites/default/files/fiche%20%20historielijn.pdf)

<sup>9</sup> Zie: [www.italento.be/sites/default/files/fiche%20%20foto%27s%20\\_2\\_.pdf](http://www.italento.be/sites/default/files/fiche%20%20foto%27s%20_2_.pdf)

FARO: in januari nodigden we alle collega's uit voor een brainstorm over de vraag welke kennis, kunde en attitudes FARO als organisatie nodig heeft. We kozen hier voor de methode van de "*arbres de connaissance*" die we op een vorming over competentie management hadden leren kennen.<sup>10</sup> Het idee daarachter is dat elke organisatie haar eigen type van competentiestructuur heeft.

Gemeenschappelijke competenties kunnen we zien als de stam van een boom, daarnaast zijn er takken die bepaalde segmenten van de organisatie symboliseren. Sommige organisaties zijn heel sterk geüniformeerd en hebben dan ook een lange stam en weinig takken. Terwijl anderen eerder lijken op struikgewas met amper gemeenschappelijke competenties en veel aparte takken. Hoe ziet de FARO-boom eruit?

Met deze vraag in het achterhoofd vormden we drie groepjes collega's. We vroegen hen te noteren welke competenties elke collega uit het groepje aanbracht voor FARO. Dit onder het motto: geef eens een compliment op een onverwacht moment! Daarna vroegen we hen een competentieboom te vormen en de benodigde competenties verder aan te vullen. En we voorzagen nog wat ruimte om te gluren bij de andere groepjes. We ontdekten meteen creatieve competenties, want in de bomen verschenen ook appeltjes en vogels, elk met een specifieke betekenis.

Op die manier konden we tijdens een uurtje brainstormen heel wat informatie verzamelen. Uiteindelijk werden er drie competentiebomen opgezet. Elke boom had een gemeenschappelijke stam en beschikte daarnaast over meer gediversifieerde takken.

### STAP 3: Controlemoment

Op basis van de lectuur van het beleidsplan en de brainstorm met collega's hebt u al heel wat informatie verzameld, maar bent u niets vergeten? Tijd voor controle!

Op basis van het competentiekader dat Socius ontwikkelde voor het sociaal-cultureel werk,<sup>11</sup> maakte FARO een vertaling naar de cultureel-erfgoedsector. Het competentiekader kan helpen om de competenties te ordenen en het denken over competenties te sturen. En zo ziet u meteen of u niets vergeten bent.

We gaan ervan uit dat een cultureel-erfgoedorganisatie twee basisgroepen competenties in huis moet hebben:

- ▶ Primaire processen: gelinkt aan de decretale opdrachten van de organisatie, voornamelijk extern gericht en gelinkt aan de missie (en kan dus verschillen naar gelang het type organisatie)
- ▶ Secundaire processen: intern gericht op de organisatie, gelinkt aan managementvaardigheden (en voor elk type organisatie hetzelfde)

<sup>10</sup> Deze vorming werd verzorgd door de heer Ghislain Verstraete ([www.acsim.be](http://www.acsim.be)). Zijn powerpoint over de competentiebomen vindt u via: [www.acsim.be/index.php?option=com\\_content&view=article&id=88&Itemid=79](http://www.acsim.be/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=79)

<sup>11</sup> SOCIUS: *Stappenplan en oefeningen competentiekader sociaal-cultureel werk* (onuitgegeven)

Hieronder vindt u schema's die aangeven voor welke domeinen er competenties aanwezig zouden moeten zijn in de eerste longlist.

#### *Kader generieke competenties erfgoedwerkers<sup>12</sup>*

Onderstaand kader hebben we niet volledig uitgewerkt. De bedoeling is vooral dat u even bekijkt in hoeverre u de vier basisfuncties van erfgoedland moet opnemen in uw competentiemodel.

Verzamelen	Onderzoeken	Behoud&beheer	Ontsluiting
openstaan voor een breed erfgoedbegrip	goede omgang met bronnen ethiek en inlevingsvermogen	conservatie-restauratie	sociaal-agogische competenties

#### *Kader secundaire processen (generiek)*

Leiding geven	Beleid organisatie	Processen organisatie	Relaties met omgeving
coördineren, sturen, coachen en ondersteunen, relatieklimaat positief beïnvloeden	inhoudelijk, financieel, personeels-, communicatie- en kwaliteitsbeleid	afstemmen, vergaderen, plannen, informatiebeheer, plannen, logistiek en financieel beheer, kwaliteitsmanagement	vertegenwoordiging, belangenbehartiging, netwerken, partnerschappen ontwikkelen, projecten indienen en opvolgen, public relations voeren, onderhandelen ....

## VRAAG 4: HOE SELECTEERT EN CLUSTERT U COMPETENTIES?

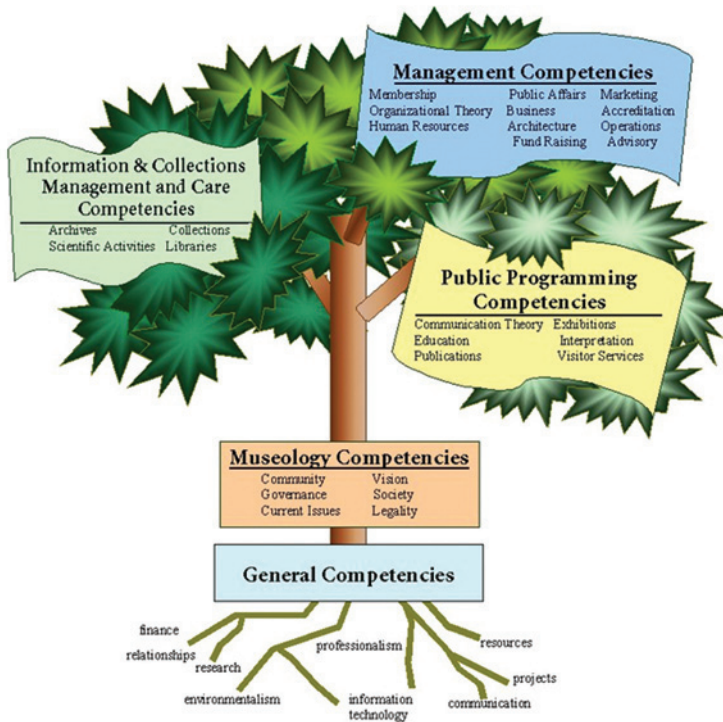
De analyse van kerndocumenten leverde vast al heel wat competenties op. Dit werd aangevuld met een bevraging van de bredere groep (interne inventaris). En na een check zou uw longlist redelijk compleet moeten zijn. Maar nu is het zaak die veelheid terug te brengen tot de essentie. De competentieliteratuur geeft aan dat dertig competenties voor een organisatie zo ongeveer het maximum is. Clusteren dus en schrappen.

De snelste manier om dat te doen is door de competenties op post-its te schrijven en deze te gaan groeperen. Welke competenties liggen in elkaars verlengde? Welke sluiten aan of zijn synoniemen? En zo kunnen geleidelijk aan clusters ontstaan.

Gelukkig zijn er wel een aantal voorbeelden van competentiemodellen die een idee geven welke clusters er mogelijk zijn (en die meteen ook inspiratie bieden voor het visueel voorstellen van de organisatiecompetenties).

<sup>12</sup> De competenties in dit schema zijn gebaseerd op een discussie aangaande generieke basiscompetenties voor alle erfgoedmedewerkers, geformuleerd tijdens een worldcafé op 31 mei 2011.

Zo heeft ICOM een algemeen competentiemodel<sup>13</sup> opgemaakt voor musea, waarvoor ze de metafoor van een boom hebben gekozen:



Bron: <http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/>

Dit zijn de belangrijkste clusters van competenties die een museum in zijn geheel nodig heeft. De kerncompetenties op de stam moet elke medewerker in feite bezitten. De takken vertegenwoordigen competenties die aan specifieke functies verbonden zijn en die niet noodzakelijk door alle medewerkers moeten zijn verworven. Maar het zijn wel competenties die het museum als geheel nodig heeft.

Een ander voorbeeld is het competentiemodel van WIVO,<sup>14</sup> bestemd voor lokale besturen.



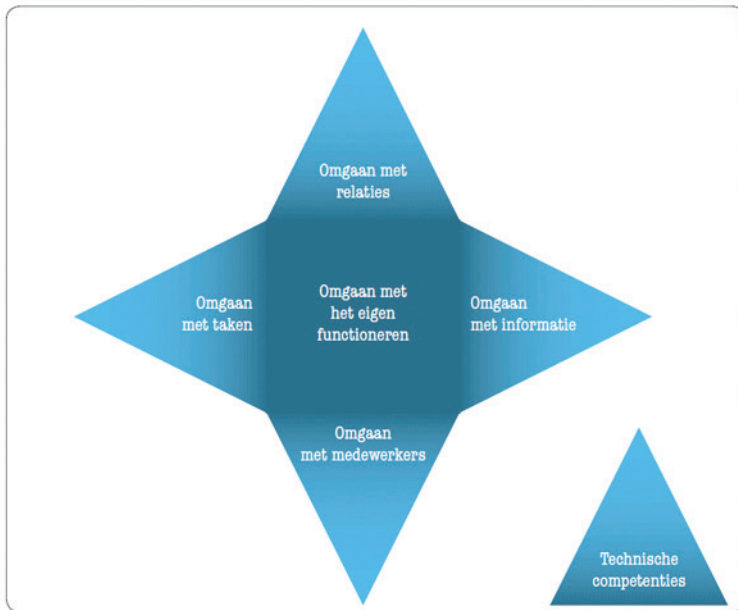
Competentiemodell voor lokale besturen van WIVO.  
© WIVO, [www.wivo.be](http://www.wivo.be)

<sup>13</sup> Zie: <http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/comp.htm#pub>

<sup>14</sup> Zie: [www.wivo.be](http://www.wivo.be)

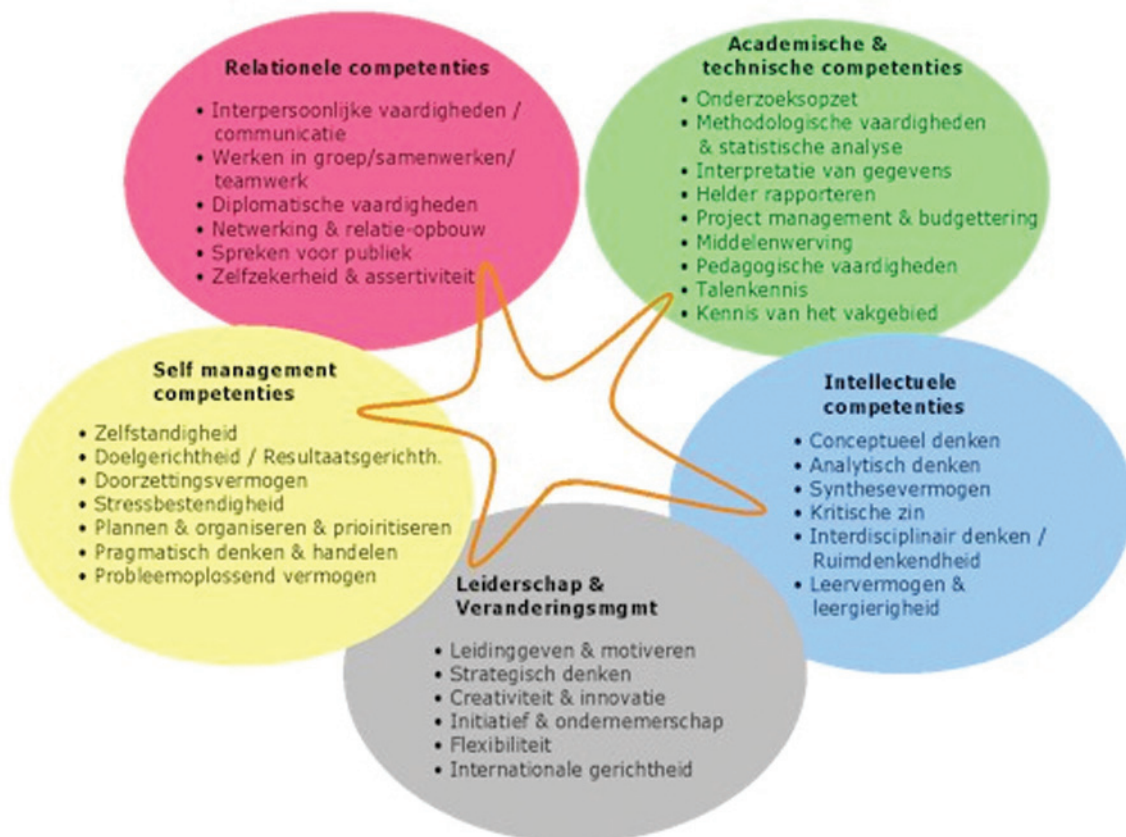


Ook de federale overheid ontwikkelde een eigen model.<sup>15</sup>



Competentiemodel '5+1' van de federale overheid  
Bron: Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie

De K.U.Leuven maakte het volgende model<sup>16</sup> voor de competenties van doctorandi:



Competentieprofiel voor doctorandi van de KU Leuven. © KU Leuven

<sup>15</sup> Zie: [www.fedweb.belgium.be/nl/over\\_de\\_organisatie/ontwikkeling\\_en\\_ondersteuning/medewerkers/competentiemanagement/](http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/ontwikkeling_en_ondersteuning/medewerkers/competentiemanagement/)

<sup>16</sup> Zie: <https://admin.kuleuven.be/personeel/competentieprofiel>

Bij FARO baseerde de werkgroep zich op bovenstaande voorbeelden. We definieerden vijf clusters voor het competentiemodel:

- ▶ technische en managementcompetenties
- ▶ selfmanagementcompetenties
- ▶ relationele competenties
- ▶ persoonsgerelateerde competenties
- ▶ erfgoed specifieke competenties

Op basis van deze indeling en het voorbereidende werk kozen we voor dertig competenties die we verder wilden uitwerken.

## VRAAG 5: HOE FORMULEERT U COMPETENTIES EN INDICATOREN?

Tot op dit punt hebben we een algemeen overzicht van competenties gemaakt. Maar wat bedoelen we nu precies met “leidinggeven”, met “omgaan met informatie” of met “communicatief handelen”? Hoe zien we of iemand deze competentie ook echt in de praktijk brengt? Kortom: de concrete inhoud van de vaak brede competenties moeten we nog formuleren in een uitgebreider document: het competentiewoordenboek.

### STAP 1: Competenties formuleren

Hieronder geven we eerst de theorie en vertellen dan hoe we het binnen FARO hebben aangepakt.

Hoe formuleer ik een competentie? De basisregels<sup>17</sup>

Competenties zijn steeds clusters van kennis, vaardigheden en attitudes. Een bundeling dus van theorie en praktijk. Om ze te omschrijven kan u rekening houden met de volgende basisregels:

- ▶ Zorg dat elke competentie observeerbaar en meetbaar is, zo houden we het concreet.
- ▶ Zorg dat de competentie door iedereen hetzelfde wordt begrepen: spreek dus duidelijke taal en verwijs eventueel ook naar concrete acties.
- ▶ Blijf neutraal.
- ▶ Geef aandacht aan de context waarbinnen het gedrag moet worden gesteld (dat maakt juist het verschil met andere organisaties)

Concrete vuistregels<sup>18</sup>:

- ▶ Formuleer competenties als een werkwoord
- ▶ Vermijd “kennen” en “kunnen”
- ▶ Vermijd “omgaan met”
- ▶ Formuleer competenties zo actief mogelijk
- ▶ Vermijd “goed” en andere suggestieve termen
- ▶ Beschrijf de situatie/de context waarbinnen de competentie wordt toegepast

Voorbeeld: competentie “plannen” uit competentiedatabank Oscar-online:

*Doelen en prioriteiten bepalen en daarbij de nodige acties, tijd en middelen aangeven om de gekozen doelen te bereiken.*

<sup>17</sup> Gebaseerd op: L. VAN BEIRENDONCK, *Iedereen competent*, p. 30.

<sup>18</sup> Gebaseerd op [www.oscaronline.be](http://www.oscaronline.be)

Bij FARO hadden we binnen de COMPAS-groep wat discussie over het gebruik van “kunnen” bij het formuleren van competenties. Het idee is dat competenties weergeven wat iemand precies doet, en niet wat hij of zij mogelijk zou kunnen. Iemand kan misschien wel een visie formuleren (intellectueel daartoe in staat zijn) maar als hij of zij dat nooit doet dan mag men niet stellen dat die persoon die competentie ook heeft. Of denk eens aan “*kan klantvriendelijk zijn*”, we willen dan toch vooral dat iemand klantvriendelijk is?

Pas op! Bij het beschrijven van competenties loert weer verdrinkingsgevaar om de hoek, want mensen kunnen oeverloos veel tijd verliezen met het juist formuleren van zo'n “competentiewoordenboek”. Vaak maken organisaties er een ingewikkeld document van, vol met verwijzingen en details. Wij pleiten opnieuw voor de essentie en de brede scope.

Het is bovendien niet de bedoeling om het warme water opnieuw uit te vinden. Neem gerust een kijkje bij bestaande definities en pas deze aan de specifieke context aan. Een paar goede bronnen die wij gebruikt hebben:

- ▶ De competentiedatabank van Oscar ([www.oscaronline.be](http://www.oscaronline.be))
- ▶ Competentiewoordenboek van de stad Antwerpen ([www.antwerpen.be/eCache/ABE/37/027Y29udGV4dD04MDM1NDE5.html](http://www.antwerpen.be/eCache/ABE/37/027Y29udGV4dD04MDM1NDE5.html))
- ▶ Wivo-competenties ([www.wivo.be/eval/intro.htm](http://www.wivo.be/eval/intro.htm))
- ▶ Competenties doctorandi K.U.Leuven (<https://admin.kuleuven.be/personeel/competentieprofiel>)
- ▶ Competentiewoordenboek federale overheid ([www.fedweb.belgium.be/nl/over\\_de\\_organisatie/ontwikkeling\\_en\\_ondersteuning/medewerkers/competentiemanagement/](http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/ontwikkeling_en_ondersteuning/medewerkers/competentiemanagement/))

Bij FARO maakte de stafmedewerker kwaliteitszorg een eerste ontwerp, op basis van de bovenstaande bronnen. We voegden de bestaande definities samen in een overzicht en deden een voorzet hoe de formulering voor FARO eruit zou kunnen zien. Dit voorbereidend werk bespraken we vervolgens in de werkgroep. Tijdens dit overleg voegden we nuances toe en kwamen we tot een duidelijker beeld van wat de verschillende competenties volgens ons precies betekenden. We voegden nog een aantal competenties samen en kwamen tot een lijst van 24.

## STAP 2: Formuleer gedragsindicatoren

Omdat competenties noodgedwongen algemeen zijn geformuleerd, is het nodig om hen verder toe te lichten met voorbeelden van concrete taken en opdrachten. In het vakjargon noemt men dat “gedragsindicatoren”. Deze indicatoren kunnen ook gebruikt worden als een soort van “meetlat” moest het echt de bedoeling zijn om binnen de organisatie te gaan evalueren (zie vraag 1). Maar zoals gezegd, hier is veel voorzichtigheid geboden. Wij zien indicatoren dus vooral als een manier om te verduidelijken waar het precies om gaat.

Het uitgangspunt voor verduidelijking is gedrag, en we zijn dus op zoek naar “gedragsindicatoren” die een antwoord geven op de vraag: “Hoe kan je zien of die persoon de taak goed uitvoert?”. Het is dus niet de bedoeling om taken op te lijsten en ook niet om kwaliteiten weer te geven. We zijn immers op zoek naar concreet gedrag.

Basisregels voor het formuleren van gedragsindicatoren<sup>19</sup>:

- ▶ gedragsgericht formuleren (wat moet men doen);
- ▶ gebruik actieve werkwoorden (vermijd “worden”);
- ▶ enkelvoudig (mix geen twee competenties door elkaar);
- ▶ positief formuleren;
- ▶ zonder waardeoordeel (‘goed’ of ‘slecht’);
- ▶ neutraal (niet op het lijf van één persoon);

<sup>19</sup> Gebaseerd op: L VAN BEIRENDONCK, *Iedereen competent*, p. 30.

- ▶ zo kort mogelijk;
- ▶ realistisch (geen sprookjesachtige ideale werknemer omschrijven, een *good performer* is het uitgangspunt);
- ▶ heb aandacht voor de context waarbinnen het gedrag wordt gesteld.

Voorbeeld: [www.feedbacken.be](http://www.feedbacken.be): *coachen*

- ▶ Zet medewerkers aan tot engagement in hun werk.
- ▶ Ziet en verwoordt specifieke sterke punten van anderen.
- ▶ Geeft medewerkers duidelijke en constructieve feedback over hun aanpak en functioneren.
- ▶ Spreekt met collega's over kwaliteiten en leerpunten.
- ▶ Zet anderen aan tot kritische zelfreflectie en zelfsturing.

Omdat de indicatoren specifiek voor uw organisatie moeten zijn, vertrekt u best niet vanuit voorbeelden van andere organisaties. Alleen als u er echt niet uitgeraakt, kan u gaan spieken. Het voorstel is ook om maximaal vijf indicatoren per competentie op te lijsten, *less is more!*

Bij FARO hebben we het huiswerk verdeeld: elk lid van de werkgroep kreeg vier of vijf competenties toegevoegd. Elk deed een voorzet voor mogelijke indicatoren. De herkenbaarheid voor alle collega's stond hierbij voorop. Tijdens een volgend overleg hebben we het huiswerk van alle werkgroepleden samen gelegd en hier en daar nog wat aangevuld en verfijnd.

### STAP 3: Aftoetsen bij de achterban

Zoals we al eerder hebben aangegeven, staat of valt een competentiemodel met de steun van de achterban. Het is dus belangrijk dat u het model, de definities en de indicatoren opnieuw bij de achterban aftoetst. Dat kan natuurlijk langs digitale weg, maar er ontstaat een grotere dynamiek als u hiervoor een discussiemoment organiseert. Twee suggesties hoe u een dergelijke bespreking kunt aanpakken:

- ▶ Gebruik de formule van het worldcafé ([www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)). Kort gesteld komt het hierop neer:
  - ▶ nodig de mensen uit op een drink;
  - ▶ bedek tafeltjes met een papieren tafelkleed (of een groot blad waarop men kan schrijven): leg op elk kleed een aantal competenties (met indicatoren);
  - ▶ zorg dat elke tafel een gastvrouw of gastheer heeft. Deze persoon noteert en blijft ook de hele tijd aan dezelfde tafel zitten. Hij/zij zorgt ervoor dat het gesprek vlot verloopt en dat iedereen aan bod komt;
  - ▶ deel mensen in groepen in en laat hen rond de tafel discussiëren: het resultaat schrijven ze op het tafelkleed (of de gastvrouw/heer doet dit);
  - ▶ na bepaalde tijd (ca. 20 minuten) schuiven de groepen door naar een volgende tafel;
  - ▶ tussendoor of aan het einde van de avond kan er een plenum plaatsvinden, maar dat is geen absolute must;
- ▶ Maak gebruik van een Dotmocracy-formulier waarop u de definitie en de indicatoren hebt geschreven. De deelnemers kunnen dan vervolgens schriftelijk suggesties formuleren en ook stemmen of ze achter een dergelijke definitie staan. Op het einde van de sessie hebt u meteen een duidelijk overzicht van welke competenties het meest gedragen zijn. Kijk op de dotmocracy-website voor meer informatie (<http://dotmocracy.org/>).

Bij FARO konden we na een aantal maanden de collega's een volledig model presenteren, met competentie-definities en indicatoren. We stuurden dit document op voorhand naar iedereen door, zodat men zich wat kon voorbereiden. Daarna discussieerden we via een soort worldcafé-formule in kleine groepjes over de geformuleerde competenties en de indicatoren. Dit leverde tot onze verrassing vooral bijkomende indicatoren op. Ook bleek dat twee competenties zo dicht bij elkaar lagen dat we hen samen konden voegen. Een lijst met 23 competenties was het resultaat.

De collega's vroegen zich af of ze allemaal alle competenties moesten bezitten. Dat was uiteraard niet de bedoeling. De volgende stap was immers om de competenties te verbinden met functieprofielen.

## STAP 4: Kies drie tot vijf kerncompetenties die elke medewerker zou moeten hebben

Ondertussen hebt u al heel wat zicht op de competenties die de organisatie in haar geheel nodig heeft. U hebt ongeveer dertig competenties geformuleerd. Maar welke competenties zouden alle medewerkers moeten hebben? Wat is nu de kern, de essentie?

Volgens de literatuur zou u drie competenties moeten kunnen selecteren die echt de kern van de zaak uitmaken, die echt de unieke positie van de organisatie weerspiegelen en die de meeste medewerkers dan ook moeten bezitten. U kan dit doen door de leden van de stuurgroep te laten stemmen. Uiteraard moet u hierover goed communiceren naar alle medewerkers.

Voorbeelden:

- ▶ Een centrum voor ouderenzorg koos voor de kerncompetenties: problemen oplossen, samenwerken, klantgericht handelen en zichzelf ontwikkelen.<sup>20</sup>
- ▶ Een hogeschool koos voor: klantgerichtheid, flexibiliteit, samenwerken en resultaatgerichtheid.<sup>21</sup>
- ▶ Een OCMW heeft als kerncompetenties: klantgerichtheid, integriteit en samenwerken.<sup>22</sup>

Een makkelijke manier om te stemmen is een Doodle. Maar als mensen liever “anoniem” stemmen, kan u bijvoorbeeld ook een lijst ophangen in de gezamenlijke keuken of in de wandelgangen. Dit heeft meteen als voordeel dat er discussies kunnen plaatsvinden. Zo gaat het model leven.

FARO heeft bewust gekozen om te werken met een flexibeler model en geen drie kerncompetenties aan te duiden. Dit heeft ook te maken met onze keuze om geen aparte competentieprofielen per functie te maken, maar de functieprofielen te koppelen aan het algemene model (zie verder).

<sup>20</sup> Centrum voor Ouderenzorg Sint-Jozef te Woumen ([www.competentindesocialprofit.be/?cid=4&pagina=99-workshops-disseminatie](http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=4&pagina=99-workshops-disseminatie))

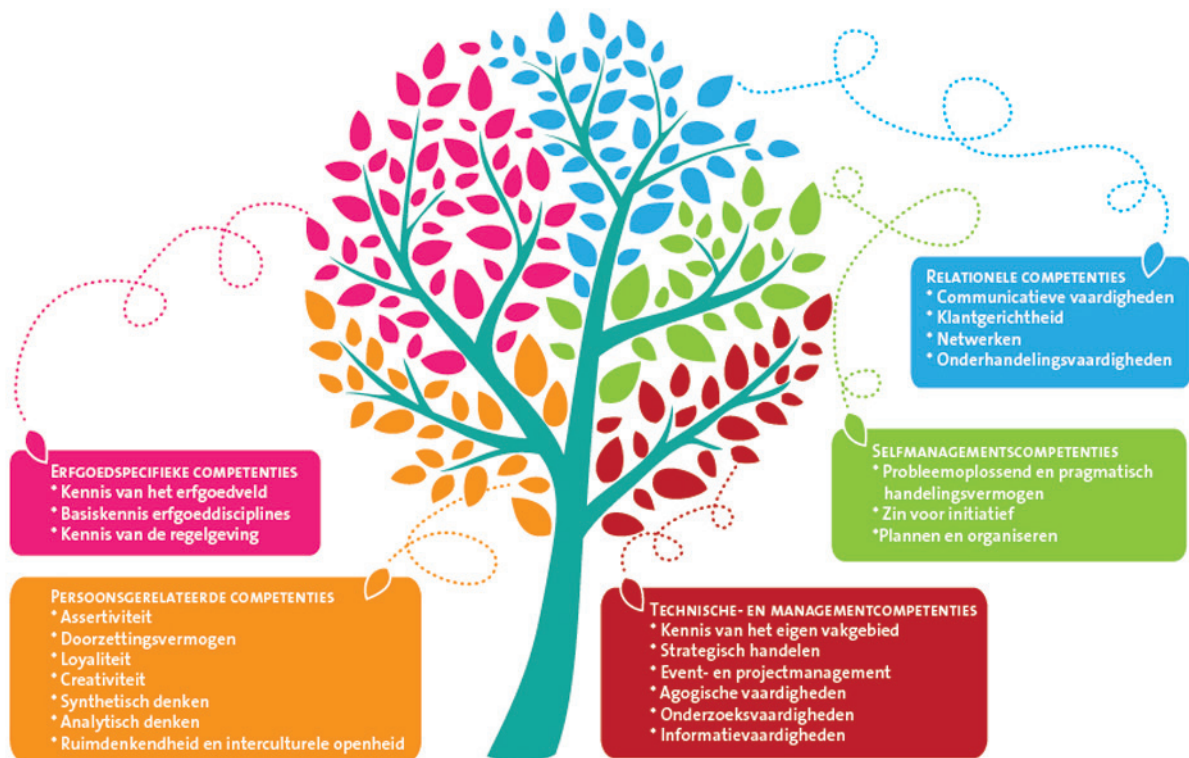
<sup>21</sup> Zie: [www.slideshare.net/VVBAD/bogaert-veerle](http://www.slideshare.net/VVBAD/bogaert-veerle)

<sup>22</sup> C. Ruys E.A., *Competentiemanagement*, p. 77.

## Tot slot: visueel model?

Denk tot slot ook nog even na of het mogelijk is de gekozen competenties weer te geven in een visueel model. Dat maakt de communicatie erover immers een stuk gemakkelijker. En dat kan dan weer bijdragen tot een grotere gedragenheid van het model binnen de organisatie. Binnen FARO konden we een beroep doen op een grafische vormgever. Maar met een eenvoudig schema uit PowerPoint komt u vast ook al een heel eind.

### FARO COMPETENTIEMODEL 2012-2016



## VRAAG 6: HOE STELT U FUNCTIEGEBONDEN COMPETENTIEPROFIELEN OP?

In het voorgaande hebben we nagedacht over de competenties die de organisatie als geheel nodig heeft om de doelen te realiseren. We zaten in een helikopter en bekeken het brede plaatje. In de volgende stap gaan we dit model verfijnen. We gaan bekijken welke competenties er nodig zijn voor de verschillende functies binnen een organisatie. Bij grote organisaties werkt u best op een overkoepelend niveau van “functiefamilies”. Bij kleinere organisatie kunnen we sneller de stap zetten naar profielen voor individuele functies. De logica blijft echter dezelfde: het gaat hier om functies, niet om concrete medewerkers. Dit is een belangrijk onderscheid dat u niet uit het oog mag verliezen. Het gaat hier om wat er nodig is, niet om wat mensen nu kennen en kunnen (of wat ze willen doen). Waar willen we naartoe groeien? Daar gaat het tenslotte om bij competentie management.

Uiteraard kan u niet meteen voor alle functies een profiel gaan opstellen. Er moeten dus keuzes worden gemaakt. Daarom is het handig om te vertrekken vanuit het organogram van de organisatie en op basis daarvan een keuze te maken. Voor de functie die de meeste medewerkers vervullen bijvoorbeeld. Of vertrek van een functie waarvoor een vacature moet verschijnen. U kan ook een oproep doen: wie heeft hier zin in? Een goede motivatie is het halve werk!

Een klassiek competentieprofiel bestaat uit vier onderdelen:

- ▶ een omschrijving van het doel van de functie;
- ▶ een omschrijving van de plaats die de functie in de organisatie inneemt en de verantwoordelijkheid (leiden/volgen; beslissingslijnen);
- ▶ een omschrijving van de taken die worden uitgevoerd, of de bredere “resultaatsgebieden”;
- ▶ een overzicht van de competenties die nodig zijn om dit alles tot een goed einde te brengen, compleet met omschrijvingen van concreet gedrag waaraan je kan zien dat iemand die functie goed uitvoert (= gedragsindicatoren).

Het is belangrijk te onthouden dat een functieprofiel géén takenlijst is en evenmin een overzicht is van de geplande acties. Het opvolgen van acties gebeurt immers via het actieplan, dat de koppeling tussen een actie en een concrete medewerker legt.

Er zijn verschillende manieren om zo’n functiegebonden competentieprofiel op te stellen. In het onderstaande komen de volgende methodes aan bod:

1. Vertrekken vanuit bestaande generieke competentieprofielen
2. Vertrekken vanuit taken en resultaatsgebieden (= de klassieke aanpak)
3. Vertrekken vanuit het algemene competentiemodel van de organisatie
4. Vertrekken vanuit thematische assen

In het onderstaande lichten we de vier formules toe. Het is immers afhankelijk van de organisatiecultuur en de beginsituatie welke formule het beste zal werken.

## Weg 1: Vertrekken vanuit bestaande generieke competentieprofielen

In sommige gevallen is er al heel wat denkwerk verricht op een overkoepeld niveau. Sectoren of beroepsverenigingen hebben dan al competenties geformuleerd op een meer generiek niveau. U kan deze als uitgangspunt nemen en aanpassen aan de specifieke situatie van uw organisatie.

Dat specificeren heeft voor een deel te maken met het toevoegen van een bepaalde context. Neem bijvoorbeeld een boekhouder in een museum. Voor het grootste deel zal zijn of haar functie overeenstemmen met die van een boekhouder in een bedrijf. Er zullen alleen kleine accentverschillen zijn, die specifiek zijn voor de museumwereld. In dit geval kan u zichzelf wat tijd (en discussie) besparen als u vertrekt vanuit een generiek (sectoroverschrijdend) profiel voor boekhouder.

Er zijn ondertussen al heel wat generieke profielen gemaakt, in Vlaanderen en in het buitenland. Ga daar dus naar op zoek.

In Vlaanderen:

- ▶ SERV (Sociaal economische Raad van Vlaanderen) bouwt aan een databank met COMPETENT-fiches voor een groot aantal beroepen: kijk eerst daar of u een fiche vindt voor de functie in kwestie. (<http://production.competent.be/competent-nl/main.html>)
- ▶ AKOV (Agentschap voor Kwaliteitszorg in Onderwijs en Vorming) formuleert beroepskwalificaties. Deze worden samen met de sectoren opgesteld en bundelen ook de belangrijkste competenties. Er zitten momenteel profielen voor restauratoren, gidsen, bewakingsagenten en bibliothecarissen in de pijplijn. ([www.ond.vlaanderen.be/kwalificatiestructuur/kwalificatiedatabank/](http://www.ond.vlaanderen.be/kwalificatiestructuur/kwalificatiedatabank/))
- ▶ Op Vlaams niveau is een competentiemodel gemaakt voor de cultuureducator. ([www.cjsmvlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuureducator-eindrapport-begeleider-kunstbeoefenaars.pdf](http://www.cjsmvlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuureducator-eindrapport-begeleider-kunstbeoefenaars.pdf))

U kan ook eens uw licht opsteken bij de opleidingen. Zij zijn immers verplicht een opleidingsprofiel op te maken dat aangeeft welke competenties pas afgestudeerden moeten bezitten.

Daarnaast bestaan er ook internationaal een aantal profielen voor specifieke functies die mogelijk interessant zouden kunnen zijn. Zo is er in het kader van ICOM een overzicht gemaakt van museumberoepen en bestaat er ook een internationaal profiel voor restauratoren.

→ Neem in deze stap even contact op met Jacqueline van Leeuwen van FARO. Zij kan u verder helpen om de concrete profielen op te sporen.

Wees u er ook van bewust dat niet alle profielen even goed zijn, of even relevant voor de erfgoedsector. Als u het gevoel hebt dat het generieke profiel echt te ver afstaat van de concrete werkervaring in uw organisatie, schuif het dan aan de kant en zoek een ander vertrekpunt om de functie in kaart te brengen (zie verder).

Lijkt het wel relevant? Leg dan het competentiemodel van de organisatie ernaast en bekijk welke specifieke competenties vanuit de organisatie kunnen worden toegevoegd. Ga ook na wat u zou kunnen schrappen uit het brede profiel. Ervaring leert dat u voor werkbare competentieprofielen ongeveer acht competenties zou moeten overhouden, de essentie dus!

Voor- en nadelen?

- ▶ Voordeel: u hebt een concreet vertrekpunt!
- ▶ Nadeel: de profielen zijn niet op maat van uw organisatie, als u niet voldoende bijschaaft, kan dit leiden tot verwachtingen die moeilijk zijn in te lossen.

## Weg 2: Vertrekken vanuit taken en resultaatsgebieden

Een ander vertrekpunt zijn de concrete taken op de werkvloer. Een tijdsintensief, maar ook heel leerrijk proces, dat bovendien maatwerk voor uw organisatie oplevert. Valkuil is wel dat mensen graag te veel willen opnemen in het profiel en zo verdrinken in details. Uitzoomen is dus de boodschap, op zoek naar de essentie. En dat betekent dat er uiteindelijk slechts acht competenties mogen overblijven die de kern van de functie uitmaken.

Stel een werkgroep samen met leden van de directie, concrete beoefenaars van de functie/celleden en één of twee buitenstaanders voor de frisse blik.

*Eerste vergadering: het bepalen van de resultaatsgebieden*

1. Vertrek vanuit de taken die de functie opneemt of zou moeten opnemen in de toekomst. Denk hierbij aan brede categorieën zoals “advies geven” (en dus niet “een antwoord geven aan museum X”). Maak dus samen met de persoon in kwestie een lijst van concrete opdrachten en selecteer die taken die echt de kern van de functie uitmaken (geen dingen die hij/zij maar af en toe doet, of die iedereen doet zoals de telefoon opnemen). Tip: werk met post-its: dat is makkelijk clusteren achteraf.
2. Cluster deze taken samen onder bredere koepels (we noemen dat dan in competentiejargon “resultaatsgebieden”). Bijvoorbeeld de taken “globaal projectbudget beheren” en “projectaanvragen beoordelen” vallen dan onder het resultaatsgebied “het coördineren van projectoproepen”. Een handig hulpmiddel hierbij kan zijn om aan de medewerker te vragen waarom hij/zij de deze taken uitvoert: wat is het uiteindelijke doel?
3. Heb bij het formuleren van de resultaatsgebieden aandacht voor de context, zo wordt de competentie “leiding geven” heel anders ingevuld in een voetbalclub dan in de Vlaamse regering.



4. Bekijk samen hoe u het aantal resultaatsgebieden kan beperken: zes tot acht lijken voldoende. Een criterium kan zijn hoeveel tijd men globaal genomen aan een bepaald resultaatsgebied besteedt. Zaken waar een medewerker procentueel amper tijd aan besteedt, vormen waarschijnlijk niet de essentie van de functie.
5. Op basis van deze taken en resultaatsgebieden kan u dan samen met de medewerker het doel van de functie formuleren: een soort van samenvatting (of optelsom) van het voorgaande.

*Tweede vergadering: het concretiseren van de resultaatsgebieden in competenties*

Denk in het algemeen al eens na welke kennis, kunde en houding er nodig zijn om deze resultaatsgebieden goed uit te voeren.

Een werkwijze die veel organisaties aanraden is de *critical incident* methode: deze gaat uit van een concrete situatie die goed liep (of juist niet) en lijst op welk gedrag er nodig was om dit tot een goed einde te brengen. Deze aanpak heeft als voordeel dat ze voor de collega's herkenbare stof oplevert (en geen vage algemene categorieën). Bovendien kan u het resultaat ervan later ook gebruiken bij sollicitaties ("stel dat u deze situatie overkomt, hoe zou u optreden?"). Het enige addertje onder het gras is wel dat de bespreking van een concreet voorval niet mag leiden tot negatieve kritiek op een collega: de sfeer moet constructief blijven.<sup>23</sup>

Socius ontwikkelde samen met de KHKempen het *competentiekader sociaal-cultureel werk* dat gebruik maakt van het *rozetmodel* om de competenties achter resultaatsgebieden te ontdekken. Dit model werkt aan de hand van een aantal dimensies.<sup>24</sup> Wij namen er de volgende vragen uit over:

- ▶ Welke kennis en visie is er nodig om de doelen van dit resultaatsgebied te bereiken? Denk hierbij zowel aan vakspecifieke kennis als aan de bredere context.
- ▶ Welke normen en waarden zijn noodzakelijk? Resulteert dat in een bepaalde houding, attitude of manier van zijn?
- ▶ Hoe kan men zien dat het handelen doelmatig en resultaatgericht is? Welke kennis en kunde is daarvoor nodig?
- ▶ In welke mate heeft dit resultaatsgebied een sociale component en legt de uitvoerder relaties met anderen? Zijn daarvoor aparte competenties nodig?
- ▶ In welke mate moet de uitvoerder zijn/haar werk verantwoorden en welke competenties zijn daarvoor nodig?
- ▶ Hoe speelt kwaliteit een rol in dit resultaatsgebied? En welke competenties zijn er nodig om de kwaliteit van het handelen te verbeteren?
- ▶ Moeten er ook nieuwe methodes ontwikkeld worden? Welke competenties zijn nodig om innovatie mogelijk te maken?

Andere methodes die ook nuttig kunnen zijn voor het ontdekken van kennis, kunde en houding zijn de volgende:

- ▶ U kan vertrekken van een ideale, goede uitvoerder: welk gedrag stelt hij of zij?
- ▶ Of u vertrekt vanuit de gedachte: welk gedrag stelt iemand die deze functie helemaal niet goed uitoefent?
- ▶ U kan ook eens kijken naar de keuzes en dilemma's die u bij het uitvoeren van de functie ontmoet.

*Derde vergadering: clusteren*

Daarna moeten we de longlist proberen te beperken tot acht à tien essentiële competenties. Misschien is het handig om als stelregel te nemen: één competentie per resultaatsgebied? Maar als andere clusters zich opdringen, die nauwer bij de werkelijkheid aansluiten, is dat natuurlijk ook prima. Let erop dat u zowel kennis als vaardigheden en attitudes hebt opgelijst.

<sup>23</sup> Voor meer informatie en een concreet stappenplan, zie: [www.kessels-smit.com/files/Handout\\_Critical\\_Incidents\\_Methode.pdf](http://www.kessels-smit.com/files/Handout_Critical_Incidents_Methode.pdf)

<sup>24</sup> SOCIUS: *Stappenplan en oefeningen competentiekader sociaal-cultureel werk* (onuitgegeven).

Kijk ook eerst even of de competenties die u uiteindelijk kiest al in het algemene competentiemodel van de organisatie staan. Het zou toch goed zijn als minimaal een derde overlapt. Voor deze competenties hoeft u alvast geen definitie meer te schrijven. Wel kan het zinvol zijn om de indicatoren nog een beetje aan te passen aan de specifieke functie.

De andere competenties zal u moeten formuleren, op basis van de regels die we eerder al hebben toegelicht (en die we hier weer even samenvatten):

*Vier basisregels<sup>25</sup>:*

- ▶ Zorg dat elke competentie observeerbaar en dus zichtbaar is, zo houden we het concreet.
- ▶ Zorg dat de competentie door iedereen hetzelfde wordt begrepen: spreek dus duidelijke taal en verwijs eventueel ook naar concrete acties.
- ▶ Blijf neutraal.
- ▶ Geef aandacht aan de context waarbinnen het gedrag moet worden gesteld (dat maakt juist het verschil met andere organisaties)

*Concrete vuistregels<sup>26</sup>:*

- ▶ Formuleer competenties als een werkwoord.
- ▶ Vermijd “kennen” en “kunnen”.
- ▶ Vermijd “omgaan met”.
- ▶ Formuleer competenties zo actief mogelijk.
- ▶ Vermijd “goed” en andere suggestieve termen.
- ▶ Beschrijf de situatie/de context waarbinnen de competentie wordt toegepast.

En voeg ook indicatoren toe: hoe kunnen we zien of die persoon de taak goed uitvoert?

*Basisregels voor het formuleren van gedragsindicatoren<sup>27</sup>:*

- ▶ gedragsgericht formuleren (wat moet men doen);
- ▶ actieve werkwoorden gebruiken;
- ▶ enkelvoudig;
- ▶ positief formuleren;
- ▶ zonder waardeoordeel (‘goed’ of ‘slecht’);
- ▶ neutraal (niet op het lijf van één persoon geschreven);
- ▶ zo kort mogelijk;
- ▶ realistisch (geen sprookjesachtige ideale werknemer omschrijven);
- ▶ heb aandacht voor de context waarbinnen het gedrag wordt gesteld.

### Weg 3: Vertrekpunt competentiekader organisatie

In heel wat kleinere organisaties zal het misschien niet nodig zijn om apart per functie op zoek te gaan naar een set van nieuwe competenties. Daar komt het er eerder op aan om na te gaan welke acht competenties uit het brede model in die bepaalde functie belangrijk zijn.

<sup>25</sup> Gebaseerd op: L. VAN BEIRENDONCK, *Iedereen competent*, p. 30.

<sup>26</sup> Gebaseerd op [www.oscaronline.be](http://www.oscaronline.be)

<sup>27</sup> Gebaseerd op: L. VAN BEIRENDONCK, *Iedereen competent*, p. 30.

In dat geval blijft het nuttig om taken en resultaatsgebieden op te lijsten (zoals hierboven), maar is het niet nodig om nog een aparte competentie-denkoefening te doen. Wel kan u tijdens een gesprek de algemene lijst met competenties overlopen. Dat gaat bijvoorbeeld vlot als u ze op aparte fiches afdrukt. U kan dan (op basis van de resultaatsgebieden) samen per fiche bekijken in welke mate deze competentie essentieel is voor die bepaalde functie.

Zo zijn er organisaties die werken met een matrix waarin ze per functie aanduiden welke competenties hier specifiek een doorslaggevende rol spelen. We geven hieronder even een fictief voorbeeld hoe zo iets kan werken.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
Directeur	X	X		X	X	X		X	
Stafmedewerker	X		X	X	X			X	
Adm. deskundige	X		X				X	X	X
Projectleider	X	X						X	
Projectmedewerker	X	X				X	X	X	

FARO: tijdens het competentietraject kwamen we tot de conclusie dat onze medewerkers in feite elk hun eigen profiel moesten kunnen ontwikkelen. Er is binnen onze organisatie immers geen sprake van functie-families of van mensen die min of meer hetzelfde werk doen (zoals je in een museum bijvoorbeeld wel een onderscheid zou kunnen maken tussen conservatoren, mensen van de educatieve dienst of de suppoosten). Even hebben we overwogen om een algemeen profiel “stafmedewerker” op te stellen en daarna andere generieke profielen aan te pakken, zoals bijvoorbeeld die van “administratief medewerker”. Maar opnieuw moesten we concluderen dat het formuleren van zo’n algemeen profiel in plaats van kansen te bieden om verder te kijken, uiteindelijk eerder beperkend zou zijn. We moesten dus op zoek naar een meer open model.

We kozen daarom voor een lichte structuur, met keuzemogelijkheden voor elke individuele medewerker. Om de administratieve overlast minimaal te houden, besloot de werkgroep om de taken die FARO-collega’s verrichten alvast te clusteren in algemene resultaatsgebieden. Hiervoor hielden we tijdens een werkgroepvergadering een brainstorm met post-its waarop ieder noteerde welke werkzaamheden hij of zij allemaal onderneemt. Op basis hiervan kwamen we tot een lijst van dertien resultaatsgebieden, waaronder bijvoorbeeld “communicatie”, “vorming organiseren en geven”, “onthaal” en “ondersteuningsinitiatieven”.

Op basis van de voorgaande COMPAS-besprekingen kwamen we tot een sjabloon voor een functieprofiel. Iedere medewerker moet dit individueel invullen, ter voorbereiding van het functiegesprek. In dit sjabloon is ruimte voorzien om resultaatsgebieden toe te voegen in volgorde van belangrijkheid. Medewerkers kunnen hiervoor kiezen uit de lijst, of eventueel zelf clusters toevoegen. Ook vragen we hen om vijf tot acht competenties uit het FARO-model te kiezen die volgens hen belangrijk zijn om hun opdracht goed te vervullen. Opnieuw is het de bedoeling dat ze die in volgorde van belangrijkheid opnemen. Daarna kunnen zij vormingsnoden noteren en andere vragen formuleren die tijdens het gesprek aan bod moeten komen.

Dit model moet nog verder geëvalueerd worden. Uit de eerste feedback bleek in elk geval dat de resultaatsgebieden te algemeen waren. De competentielijst was wel gedragen. Wellicht hadden we beter iedere stafmedewerker de opdracht gegeven zelf zijn of haar resultaatsgebieden te formuleren en die te verbinden met de competenties uit het algemene model?

## Weg 4: Vertrekken vanuit (thematische) assen

Als functies erg nauw bij elkaar aansluiten en het onderscheid in nuances zit, is het ook mogelijk om te vertrekken vanuit assen. U vraagt dan aan elke medewerker om zich op die assen te positioneren en die tekening als uitgangspunt te nemen voor het definiëren van de competenties. Hieronder een fictief voorbeeld van dergelijke assen:<sup>28</sup>

theorie \_\_\_\_\_ praktijk  
initiatie \_\_\_\_\_ verdieping  
innoveren \_\_\_\_\_ toepassen  
proces \_\_\_\_\_ resultaat

Het generieke competentiemodel voor cultuureducator werkt met dergelijke assen. Uiteraard kan u deze relaties ook uittekenen in een spinnenwebgrafiek per functie.

## VRAAG 7: EN HOE GAAN WE NU VERDER?

Met het nadenken over competenties wilden we vooral nagaan welke kennis en kunde er al in de organisatie aanwezig is. Welke competenties vinden we belangrijk genoeg om verder te ontwikkelen? Waar zijn er lacunes? Waar is verdere ontwikkeling aangewezen?

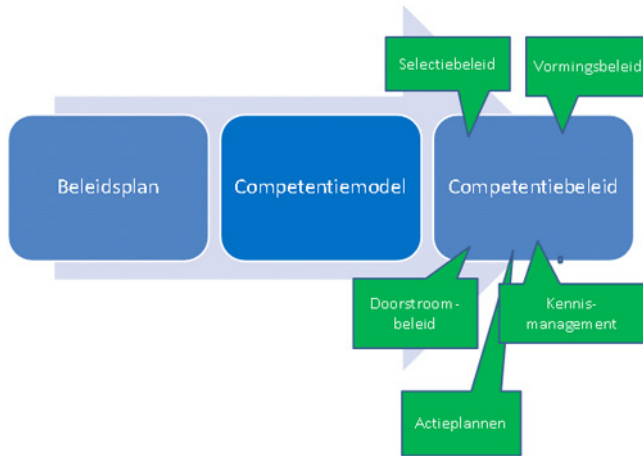
Kortom, wakker worden volgens het triple AAA-concept. Maar zoals we in de inleiding al toelichtten, is die *awakening* pas de eerste stap. Daarna moet immers worden bekeken op welke manier mensen daadwerkelijk kunnen en willen groeien. Door een opleiding te volgen, door nieuwe taken op zich te nemen of door gewoon hun licht op te steken bij collega's. Het zijn maar een paar mogelijkheden.

Het opstellen van een competentiemodel blijft dus uiteindelijk een eerste stap, die impact heeft op heel wat andere processen binnen de organisatie. In dit afsluitende hoofdstuk geven we daarvan een heel kort overzicht. We hopen dit later verder uit te diepen.

<sup>28</sup>De beroepencluster cultuureducator werkt met dergelijke assen:

[www.cjasm.vlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuureducator-eindrapport-begeleider-kunstbeoefenaars.pdf](http://www.cjasm.vlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuureducator-eindrapport-begeleider-kunstbeoefenaars.pdf)

## STAP 1: Integratie in andere processen binnen de organisatie



### *Vormingsbeleid*

Dit was in feite de eerste insteek van dit werkboekje en dé reden waarom u een competentiemodel en functiegebonden profielen zou kunnen ontwikkelen: om zo een beter zicht te krijgen op de vormingsnoden in de organisatie. Om te zien waar en hoe mensen verder kunnen groeien. En welke kennis en kunde er nog nodig zijn om de doelstellingen te behalen.

Het competentiemodel en de functieprofielen moeten dus gekoppeld worden aan een beleid voor vorming, training en opleiding in de organisatie (VTO-beleid). Heel wat organisaties maken hiervoor gebruik van een persoonlijk ontwikkelingsplan<sup>29</sup> dat in kaart brengt welke kennis en kunde de medewerker wil verwerven en hoe hij of zij dat wil gaan doen.

Uiteraard moet zo'n persoonlijk plan gekoppeld zijn aan een brede visie. Aan een leerstrategie. In een volgend boekje willen we verder uitwerken hoe u zo'n strategie kan opstellen.

### *Selectiebeleid*

Vanuit een denkoefening omtrent de competenties die de organisatie nodig heeft, kan u uiteraard bruggen bouwen naar aanwerving en selectie. Bij de aanwerving van nieuwe medewerkers is het belangrijk om verder te kijken dan het diploma alleen. Formuleer de vacatures dan ook competentiegericht. Neem bijvoorbeeld de resultaatsgebieden uit de functieprofielen in de vacature op. Welk gedrag moet de nieuwe medewerker stellen (cf. indicatoren uit de profielen)? Wat moet hij/zij daarvoor kennen, kunnen en zijn? Maak ook een duidelijk onderscheid tussen noodzakelijke en wenselijke eisen voor de functie.

### *Doorstroombeleid*

Competentiemanagement betekent ook dat u kansen geeft aan de huidige medewerkers. Die "oude rotten" moeten immers evenzeer de kans krijgen om te groeien en nieuwe ervaringen op te doen. Zij formuleren die noodzaak niet steeds vanzelf en daarom is het zinvol dit op regelmatige tijdstippen even op de agenda te zetten. Een goed middel daartoe is het functioneringsgesprek dat doorgaans één keer per jaar plaatsvindt. Dergelijke gesprekken zijn echt de basis van een goed HRM-beleid en mogen dan ook in geen enkele organisatie ontbreken.

<sup>29</sup> Deze stap is voornamelijk gebaseerd op: *Op stap*, 7- 17 en 131-136

Een heel nieuwe manier om tegen dit soort gesprekken aan te kijken is het fenomeen van talentmanagement en *jobcrafting*.<sup>30</sup> Daar neemt men de talenten van de medewerkers als uitgangspunt: “Wat zijn jouw sterke punten? Wat wil je verder ontwikkelen? Hoe maken we samen een job die helemaal op jouw maat is?” Het competentiemodel en de competentieprofielen kunnen helpen om een goede balans te vinden tussen de noden van de organisatie en de verwachtingen van de werknemer.

### *Kennismanagement*

Competenties zijn opgebouwd uit kennis, vaardigheden en attitudes. Een deel van die benodigde kennis en kunde hebt u ongetwijfeld al in huis. En dan stelt zich de vraag: “Hoe kunnen we die kennis borgen in de organisatie? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat deze kennis wordt doorgegeven aan andere medewerkers?”

Grosso modo bestaan er twee complementaire manieren om dit aan te pakken:

- ▶ De *stock*-aanpak: kennis uitschrijven, filmen of op een andere manier documenteren en opslaan in bijvoorbeeld een databank, het intranet, een blog, de bibliotheek ....
- ▶ De *flow*-aanpak: kennis delen met anderen, in *communities of practice*, in een peter- en meterconcept, in interne workshops, in ervaringsuitwisseling ...

Kortom: er zijn verschillende mogelijkheden en elke aanpak heeft zijn voor- en nadelen.

### *Actieplannen*

Aangezien het competentiemodel de noden van de organisatie als uitgangspunt neemt en vertrekt van de vraag: “Wat heeft deze organisatie allemaal nodig om haar doelstellingen te realiseren”?, heeft de oefening ook een link naar de jaarlijkse actieplannen. Al is het maar omdat de acties de nodige competenties vereisen. Wellicht moet er een tijdelijke medewerker worden aangeworven? Vormingsinitiatieven worden ook in het actieplan opgenomen. Het opstellen van het jaarlijkse actieplan kan dus een goed moment zijn om nog eens terug te kijken naar het competentiemodel en zo te bepalen welke accenten er worden gelegd.

## **STAP 2: Regelmatig aanpassen!**

En, zoals we hoorden van ervaren rotten in het competentievak: “Je moet het blijven opvolgen en er tijd voor maken, ook al zijn er altijd 101 andere, dringender zaken. Als je dat niet doet, waren al je inspanningen een maat voor niets!”

Tot slot dus nog een wijze raad: competentie management is nooit af! Op gepaste tijdstippen zal u de verschillende instrumenten weer moeten bijschaven en aanpassen, zodat ze actuele noden weerspiegelen. Een kort overzicht:

Competentiemodel	Elke nieuwe beleidsperiode
VTO-beleid	Elke nieuwe beleidsperiode (of vaker, maar niet elk jaar)
Functieprofielen	Om de 2 à 3 jaar en zeker als er een nieuw competentiemodel is gemaakt (bij de start van een nieuwe beleidsperiode)
Functiegesprek	Elk jaar

<sup>30</sup> Zie: [http://smetm.files.wordpress.com/2012/05/p21-26\\_ruimte-voor-talent\\_0no\\_12\\_021.pdf](http://smetm.files.wordpress.com/2012/05/p21-26_ruimte-voor-talent_0no_12_021.pdf)

## BEPERKTE LITERATUURLIJST

*Beroepencluster cultuureducatie:*

[www.cjism.vlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuureducator-eindrapport-begeleider-kunstbeoefenaars.pdf](http://www.cjism.vlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuureducator-eindrapport-begeleider-kunstbeoefenaars.pdf)

B. DE SCHEPPER & P. VAN MULLEM, *Competenties in Oscar. Een aantal mogelijkheden om met competenties aan de slag te gaan binnen organisaties in het jeugdwerk en sociaal cultureel werk*. Concept uitgewerkt in functie van train the trainer dd 12maart 2012. (onuitgegeven)

C. HENDRIKSE, M. HEEREMANS & E. SCHELLEKENS (RED.), *Competentiecompagnon. Actiemap voor een duurzaam HR-beleid*, RESOC Mechelen, 2010.

[www.expertispunt.be/sites/default/files/201003%20CompetentieCompagnonUSB.pdf](http://www.expertispunt.be/sites/default/files/201003%20CompetentieCompagnonUSB.pdf)

V. NOERENS & M. VERMEIREN, *Op stap. Instrumenten ter ondersteuning van uw strategisch VTO-beleid*, VIVO, 2004.

C. RUYS (RED.), *Competentiemanagement. Mens en organisatie in beweging*, Politeia en VVSG, Brussel, 2008.

H. TILLEMA, *Assessment van competenties: Van beoordelen naar ontwikkelen (Human Resource Management)*, Mechelen, 2004.

L. VAN BEIRENDOCK, *Iedereen competent. Het handboek voor competentie management*, Leuven, 2009.

*Kwaliteitszorg in cultuur ++ Organisatiegebied medewerkers* (Politeia)

SOCIUS, *Stappenplan en oefeningen competentiekader sociaal-cultureel werk* (onuitgegeven).

*Talententrotter. Uw gids doorheen het competentielandschap*, S.l. : Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Vlaanderen.

Themanummer competenties, *faro | tijdschrift over cultureel erfgoed*, jaargang 5 (2012), nummer 3.

### Websites:

De beste website om een algemeen beeld te krijgen van competentiebeleid is [www.competentiebeleid.be](http://www.competentiebeleid.be). Op de onderstaande website kunt u terecht voor meer voorbeelden, tools en achtergronden:

- ▶ [www.fedweb.belgium.be/nl/over\\_de\\_organisatie/ontwikkeling\\_en\\_ondersteuning/medewerkers/competentiemanagement/index.jsp](http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/ontwikkeling_en_ondersteuning/medewerkers/competentiemanagement/index.jsp)
- ▶ [www.competentindesocialprofit.be/](http://www.competentindesocialprofit.be/)
- ▶ [www.complead.be](http://www.complead.be)
- ▶ [www.italento.be](http://www.italento.be)

[Met dank aan Anita Caals (FARO) en Sofie Clerix (Bokrijk) voor hun commentaar bij een eerdere versie van deze tekst. Dank ook aan Miranda Vermeiren (VIVO) voor feedback bij het opzetten van het FARO-competentietraject.]