

NEW SKILL



LOADING.....

Personeel ontwikkelen met competentiekaarten

Personeelsschaarste? Maak medewerkers competenter

Auteur: **Edger Gubbels**

Onderwijs, transport, bouw, zorg en horeca: in veel sectoren is er een tekort aan personeel. En al langere tijd. Is daar op korte termijn iets aan te doen? Lastig, maar wat wel kan: ontwikkel het bestaande personeel. Maak het meer competent, sterker. Dat kan met behulp van competentieontwikkelkaarten, een praktische HRD-tool.

De competentieontwikkelkaarten zijn ontworpen om hulp te bieden bij het ontwikkelen van iemands competentie. Dit, om het gedragsrepertoire te vergroten, zodat iemand effectiever wordt in de uitoefening van zijn taak, functie of werk.

Het instrument is ontstaan door jarenlange ervaring in de assessmentpraktijk. Na

een assessment vroegen organisaties regelmatig hoe hun kandidaat zich op bepaalde competenties zou kunnen ontwikkelen. Daarnaast troffen wij in onze eigen coachpraktijk steeds vaker mensen aan, die bij een minder ontwikkelde competentie hulp zochten, om verder te komen in hun functie of loopbaan.

Ontwikkelkaart

Delegeren en overlaten

Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden situationeel op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers, op het juiste moment.

Voorbeelden van effectief gedrag

- delegeert aan de juiste persoon (die het aan kan/taakbekwaam/-volwassen)
- delegeert de juiste taak, aan de juiste persoon
- delegeert qua timing goed, op juiste moment
- doet aan voortgangsbewaking, niet te veel/te weinig – stelt vragen
- delegeert zowel naar boven, als naar beneden in organisatie
- verstaat de kunst van het (op tijd) loslaten
- schenkt voldoende vertrouwen, spreekt dit ook uit
- delegeren ontwikkelt zich tot overlaten

Voorbeelden van niet-effectief gedrag

- laat niet los, houdt het bij zich
- draag op onjuiste wijze over (bijv. 'over de schutting gooien')
- te veel (voortgangs)controle, ander voelt zich niet vrij, over gestructureerd, -gepland
- onduidelijke communicatie in overdracht
- werkt niet aan de vertrouwensrelatie
- benoemt vooral veel mogelijke 'beren op de weg'
- sancties in het vooruitzicht stellen bij falen

Valkuilen (men schiet er in door)

- alles wordt gedelegeerd
- anderen kunnen de taken niet aan qua kwaliteit, en/of qua kwantiteit
- uitholling eigen werkzaamheden
- totale vrijheid in handelen geven (geen structuur of waarborging meer)
- denkt te lichtvoetig over het overdragen van een taak of opdracht

Interne blokkades en tips om er mee om te gaan

- niet kunnen, durven loslaten: toch proberen en evalueren
- de overtuiging dat jij het het beste kunt; zie hoe de ander het doet
- opvatting: snel ingrijpen bij lastige situaties; laat het gaan, door fouten leer je
- de ander minder volwassen blijven zien/inschatten ten gunste van eigen persoon
- karaktereigenschappen als hoog verantwoordelijkheidsgevoel; perfectionisme

Externe blokkades en tips om er mee om te gaan

- In de organisatiecultuur is een zelfplosser een held: laat anderen eens schitteren!
- Bedenk bij het loslaten: wat heeft die ander nodig? Laat de ander dat aangeven...
- Kennis is macht (solisme): kennisdeling is 'education permanente' – doe aan groei
- Vraag aan de ander hoe die het vond zelf te kunnen/mogen doen... vier succes
- Wordt als eigen taak uitholling gezien i.p.v. ontwikkelkansen bieden aan anderen

Tips (om de competentie verder te versterken)

- Delegeren is vaak coachen in het begin, als de ander scoort, score jij ook!
- Delegeren is niet stellen, maar vragen stellen (wat heb je nodig van me?)
- Vraag om feedback bij de ander: wat deed ik als delegeerder goed/niet goed?
- Niet te veel info in één keer, 'step by step, fragmentariseer'.
- 'Hoe gaat het?' klinkt anders dan 'heb je dat al gedaan of niet?'
- Vertrouwen tonen, duidelijke instructies vooraf.
- Bespreek hetgeen gedelegeerd wordt niet alleen met gedelegeerde, maar ook met klant/relatie die er mee te maken krijgt
- Heb zowel aandacht voor de relatie, als de taak(inhoud) bij delegeren
- Hanteer clean desk policy: zo min mogelijk werk op je bureau en schouder
- Vier samen dat een taak die gedelegeerd is, goed is opgepakt – samen groeien!
- De kunst van het loslaten is te leren, vertrouwen schenken en krijgen.

Edger Gubbels | Ont-wikkelt, organisatie, team en individu

E: info@edgergubbels.nl | T: +31 (0) 6 33 61 63 69 | W: www.edgergubbels.nl

© 2010, 2020 Deze ontwikkelkaarten zijn bedacht en gecreëerd door Edger Gubbels en intellectueel eigendom. Voor gebruik dient altijd toestemming verleend te zijn door de eigenaar. Bron: Gubbels e.a. Troaching, competentieontwikkeling, 2021.

Figuur 1. Competentie-ontwikkelkaart

Opzet

Een competentieontwikkelkaart bestaat uit slechts 1 A4'tje (Figuur 1) waarop voorbeelden zijn beschreven van effectief competentiegedrag, ineffectief gedrag, valkuilen (in het competentiegedrag doorschieten), en van externe en interne belemmeringen met tips om de competentie te versterken.

Deze HRD-tool wordt gebruikt door managers, HR-adviseurs, individuele en teamcoaches, trainers; in feite iedereen die een ander wil, kan of moet helpen bij zijn ontwikkeling op effectief gedrag.

Het instrument kan op verschillende manieren worden gebruikt en ingezet. Maak eerst een goede analyse van de competentie(s) die versterkt moeten worden. Gebruik daarbij bijvoorbeeld de STARR-methodiek (Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie) om te achterhalen in welke situaties het competentiegedrag effectief en niet effectief is.

Laat vervolgens degene die de competentie moet ontwikkelen (medewerker) zelfstandig voorbeelden in de diverse categorieën (Figuur 1) 'scoren' die voor hem gelden. Hij rapporteert zijn uitkomst aan degene die hem begeleidt in zijn ontwikkeling (leidinggevende, coach, HR-manager). Bespreek samen de diverse thema's en ga in op wat werkt en niet werkt. Stel in overleg enkele doelen en daarna gaat de medewerker aan de slag met wat ontwikkeld moet worden. Hij start daarbij met wat wel al werkt of slaagt in de praktijk (positieve en oplossingsgerichte methode), oefent op geschikte momenten en koppelt de ervaringen terug ter bespreking.

Bekijk daarna wat niet goed gaat en analyseer waarom het niet goed gaat: Ligt het aan mij? Of ligt het aan de omgeving? Of ligt het aan de situatie? Probeer met behulp van de tips het gedrag van de competentie op een andere manier in te zetten of probeer de situatie/omgeving te beïnvloeden, zodat het gevraagde gedrag tevoorschijn komt.

Ga dieper in op wat iemand belemmert, wat de reden is dat het gewenste gedrag niet getoond wordt; dit bevordert (zelf) bewustzijn. Van daaruit kan gewerkt worden aan het uitproberen van gewenst competentiegedrag. Internaliseren door herhaling. Maak er zo mogelijk video-opnames van, bespreek die en stimuleer reflectie. Als je niets doet, blijft het hetzelfde, dus waar wil je beginnen? Maak samen een keuze en oefen. Monitor dit door vervolfgafspraken.

Praktijk

Als je een tennistraining volgt om beter te worden, dan oefen je soms ook een hele les de backhand: hoe houd je je racket vast, hoe stap je in, hoe is je uitzwaai? Je oefent dit vaak en ook na de les. Het geleerde pas je later toe tijdens een tenniswedstrijd. Dat is niet anders bij het inoefenen van competenties. Je oefent ermee zodat je effectiever wordt in je totale werk.

The proof of the pudding is in the eating

Op dit moment ben ik samen met een collega bezig met het begeleiden van een verandertraject bij een kliniek. Een van de managers in dat traject, Judith, heeft erg veel moeite met loslaten, overlaten en delegeren. Ze houdt de dingen bij zich en ze wil er grip op blijven houden. Ze is redelijk perfectionistisch en heeft een groot

verantwoordelijkheidsgevoel. Zij is ook een goede manager in haar positie. Judith wil zich hierin blijven ontwikkelen en de kliniek wil haar niet kwijt. Ze zou meer kunnen en moeten delegeren in haar rol. Met die hulpvraag ben ik samen met haar aan de slag gegaan.

Ga dieper in op wat iemand belemmert, wat de reden is dat het gewenste gedrag niet getoond wordt; dit bevordert (zelf) bewustzijn.

Eerst hebben we geconstateerd dat je als mens uniek bent en persoonlijkheidskenmerken hebt die op zichzelf niet veranderbaar zijn, zoals perfectionisme en verantwoordelijkheidsgevoel. Wat wel beïnvloedbaar is, is het (gevolg)gedrag; gedrag dat daaruit voortvloeit. Daar zijn we aan gaan werken. Eerst hebben we samen de competentieontwikkelkaart voor delegeren bekeken en besproken welk effectief gedrag ze wel laat zien als het gaat om delegeren. We beginnen positief. Dat gedrag is er immers al en laat ze effectief zien. Daar kunnen we op voortbouwen. We hebben afspraken gemaakt over het blijven tonen van dat gedrag. Maar er is ook gedrag dat niet effectief is. Ze geeft voorbeelden van het niet durven overdragen van taken, omdat

ze bang is dat de ander het niet kan of dat zij faalt als de ander het gedelegeerde gedrag niet goed tot uitvoer brengt.

Eerst komen we tot een goede analyse (wat gaat goed, en waar knelt het?), vervolgens gaan we tot gerichte acties over (en dus niet zomaar iets gaan doen). We bespreken wat haar externe en interne belemmeringen zijn. Die blijken vooral in haar zelf (intern) te liggen. "Ik voel met rot als ik iets overdraag omdat ik er dan geen controle meer over heb. Ik schaam me voor de eventuele negatieve gevolgen als een ander het niet helemaal goed doet. Ik denk dat ik het het beste kan." Nadat we hier verder over gesproken hebben, volgt bij haar het inzicht dat "als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg" en dat, als je wilt leren of ontwikkelen, je in het diepe moet stappen ('the proof of the pudding'). Daarom gaan we werkafspraken maken om het (delegeer)gedrag te ontwikkelen.

We spreken af dat ze de komende periode drie klussen gaat overdragen aan anderen en dat ze daarbij fouten mag maken. Dat stelt haar gerust, temeer omdat het in een leertraject valt. Voor Judith is het minder belangrijk hoe ze dat doet. Het gaat er bij haar om dat ze het überhaupt doet, dus over de drempel stapt. We spreken nog enkele keren af om te bespreken wat goed ging en enkele oefeningen te doen (rollenspel), om het gedrag te versterken en de competentie te internaliseren.

No one can whistle a symphony

Een ICT- team dat met elkaar een bedrijf vormt moet beter met elkaar communiceren. Na een grondige analyse komen we bij het gedrag van het team uit. We nemen met z'n zessen (ik als

teamcoach) de ontwikkelkaart voor samenwerken door. We maken samen een shortlist van effectief gedrag en te ontwikkelen gedrag. Dit bespreken we en creëren commitment over wat we moeten ontwikkelen. Met behulp van het opnieuw bespreken van praktijkcasuïstiek kunnen we meteen de communicatie oefenen en

verbeteren in het team. Het resultaat is dat het team inzicht heeft in wat aan de samenwerking moet verbeteren, dat het gesprek op gang is hierover, dat er aan gewerkt wordt in de praktijk en dat het thema samenwerken wekelijks terugkeert in het teamoverleg. ♦



Drs. Edger Gubbels, MSM, is bedrijfskundig andragoog en werkt als organisatieadviseur, coach en trainer/docent in diverse organisaties. Hij ontwikkelde de veelgebruikte teamscan EDGE® en schreef onder meer het boek Troaching, over de combinatie van training en coaching op competenties. Gubbels ontwierp ontwikkelkaarten op 50 competenties; nog gebundeld te verschijnen.
www.edgergubbels.nl