

# Competenties, wat kan je ermee?

Kees de Kruijf

**Met het invoeren van de CAO die geldt voor dierenartsen in loondienst, hebben veel praktijkeigenaren kennisgemaakt met het begrip competenties. Hiermee werken blijkt niet altijd even eenvoudig. Hoe gebruik je competenties zodanig, dat je er als werkgever en werknemer ook wijzer van wordt?**

Volgens een officiële definitie zijn competenties 'bekwaamheden die tot uitdrukking komen in waarneembaar gedrag'. Voorbeelden van competenties zijn leiding geven, ondernemerschap en besluitvaardigheid. Neemt iemand makkelijk en goed besluiten, dan beschikt hij blijkbaar in voldoende mate over de competentie besluitvaardigheid.

Maar met het vaststellen van de competenties waarover iemand op dit moment beschikt, weet je nog niet waartoe een persoon uiteindelijk in staat is. De getoonde competenties zijn immers alleen maar de bekwaamheden die nu al in het gedrag tot uiting komen. Vaak hebben mensen ook aanleg voor andere competenties die nog niet tot uiting komen. Misschien wel belangrijker is het feit dat mensen een competentie kunnen uitoefenen die eigenlijk helemaal niet bij ze past. Iemand kan bijvoorbeeld technisch naar behoren leiding geven, terwijl dit eigenlijk niet bij hem of haar past. Het is echter de vraag of iemand dit op lange termijn volhoudt.

## AANLEG

Bij het selecteren en ontwikkelen van personeel is het vooral belangrijk vast te stellen voor welke competenties mensen aanleg hebben en op welke manier ze dus zo goed mogelijk tot hun recht komen. Een voorbeeld: In

een garagebedrijf werken zes monteurs die in principe allemaal dezelfde werkzaamheden verrichten. Naast hun hoofdtaak, auto's repareren, moeten ze allemaal hun administratie bijhouden. Voor de meesten vormt dit een groot probleem: het ligt ze niet, ze hebben er geen zin in en ze kunnen het niet goed. Een van de monteurs blijkt hier echter wel degelijk aanleg voor te hebben. In zijn vrije tijd is hij verantwoordelijk voor de trainingschema's van een voetbalvereniging, die hij met veel plezier en inzet opstelt. Door deze monteur extra uren te geven voor de administratie bij het garagebedrijf en de andere monteurs te ontlasten, zorgt de garagehouder ervoor dat de andere vijf monteurs niet worden gedwongen een competentie te tonen waar ze geen aanleg voor hebben, terwijl de zesde monteur een competentie kan ontwikkelen

waar hij aanleg voor heeft. Het resultaat zijn een betere administratie en zes monteurs die met meer plezier hun werk doen.

## GEDRAGSGERICHT INTERVIEWEN

Hoe ontdekt een praktijkeigenaar over welke competenties nieuwe (en al aanwezige) medewerkers beschikken en voor welke competenties ze aanleg hebben? Het is lastig hier achter te komen op basis van alleen een sollicitatiebrief en een standaard sollicitatiegesprek. Hoe vaak blijkt niet dat medewerkers zich heel anders ontwikkelen dan de verwachting die ze tijdens de selectie hadden gewekt? En hoe vaak worden mensen afgewezen die wellicht uiteindelijk uitstekend geschikt zouden zijn geweest?

Een mogelijkheid om meer duidelijkheid te krijgen over de competenties waarover een kandidaat

## COMPETENTIES EN HET ONTWIKKELTRAJECT JONGE DIERENARTSEN

In het Ontwikkeltraject Jonge Dierenartsen, dat in maart 2010 van start gaat, spelen competenties een belangrijke rol. Bij aanvang van het traject wordt met behulp van een '360 graden-feedback' vastgesteld hoe de jonge dierenarts scoort op de zeven basiscompetenties voor een dierenarts A. Daarnaast wordt via een persoonlijkheidsanalyse in kaart gebracht waar de dierenarts aanleg voor heeft en welke competenties daardoor makkelijk en welke lastig ontwikkelbaar zijn. Na het vaststellen van deze beginwaarden gaat de jonge dierenarts gedurende een jaar onder professionele begeleiding aan de slag met het ontwikkelen van de competenties waarvoor hij aanleg heeft. Daarnaast leert hij omgaan met competenties die lastig ontwikkelbaar zijn. Is het werk dusdanig aan te passen dat het tonen van deze competenties minder vaak vereist is? En als dat niet zo is, hoe kan de jonge

dierenarts dan toch aan de eisen voldoen, met zo min mogelijk risico op overspannenheid of 'burn-out'?

In het ontwikkeltraject is het als extra optie mogelijk de praktijkeigenaar te betrekken bij de ontwikkeling van de jonge dierenarts. Samen met de praktijkeigenaar wordt vastgesteld welke competenties bij de '360 graden-feedback' worden gemeten. Hierdoor kan maatwerk worden geleverd tussen werkgever en de jonge dierenarts. Voor de werkgever heeft dit als voordeel dat hij direct een competentieprofiel op maat heeft voor een dierenarts A, specifiek voor zijn praktijk. Belangrijk hierbij is dat de jonge dierenarts toestemming moet geven voor het inzien van de '360 graden-feedback' en/of persoonlijkheidstest door de werkgever. Het is immers de bedoeling dat de werkgever door deze extra optie betrokken is bij de ontwikkeling van de jonge dierenarts. U vindt alle informatie over het ontwikkeltraject op [www.knmvd.nl/cjd](http://www.knmvd.nl/cjd).

beschikt, is het gedragsgericht interviewen tijdens een sollicitatiegesprek. Kandidaten zullen meestal in zo'n gesprek sociaal wenselijke antwoorden geven. Dit effect wordt aanzienlijk verminderd door te werken volgens de zogenoemde STAR-methode. Hierbij gaat de werkgever op zoek naar voorbeelden van gedrag die een goed voorbeeld zijn van de competentie die hij belangrijk vindt voor de betreffende functie. Hij richt zich hierbij op concrete situaties uit het verleden (s), wat de taken van de kandidaat hierbij waren (t), welke actie hij/zij heeft ondernomen (a) en wat het resultaat daarvan was (r). Vergelijk maar eens de antwoorden die een werkgever kan verwachten als hij een kandidaat vraagt: "Wat doet u als een klant hevig geëmotioneerd reageert?", of als hij vraagt: "Vertel eens over de laatste keer dat u met een hevig geëmotioneerde klant van doen had. Hoe zag die situatie eruit? Wat was uw rol? Wat deed u? Welk effect had dat?"

#### IN KAART BRENGEN

Wat betreft dierenartsen die al in dienst zijn, hebben de leidinggevers/praktijkeigenaren meestal een aardig beeld van hun competenties. Toch kan dit beeld anders zijn dan het beeld dat collega's, klanten of assistentes hebben. Om de competenties objectief in kaart te brengen, kan een zogenoemde '360 graden-feedback' worden uitgevoerd. Daarbij geven de werknemer zelf, leidinggevende(n), collega's, klanten en assistenten aan hoe de medewerker scoort op een groot aantal gedragsvoorbeelden, die staan voor de belangrijkste competenties voor deze functie. Op basis van de resultaten hiervan wordt duidelijk op welke competenties de werknemer goed scoort en welke competenties nog verbetering nodig hebben; een uitstekend uitgangspunt voor functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Bij de competenties waarop de werknemer minder goed scoort, is het belangrijk te weten of de medewerker de aanleg heeft om ze verder te ontwikkelen. Dit geldt ook voor

+ Competentie	Risico's beheersen	Benutten en versterken
	Risico's beheersen	Benutten en versterken

#### - Aanleg +

nieuwe kandidaten voor een functie die blijken (nog) niet over gewenste competenties te beschikken. Voor werkgevers is het zeer nuttig te weten of deze competenties goed te ontwikkelen zijn of dat de kandidaat hier zeer veel moeite mee zal hebben.

Een persoonlijkheidsanalyse brengt in kaart waar een persoon aanleg voor heeft en kan duidelijk maken welke competenties daardoor goed ontwikkelbaar zijn. De analyse maakt ook duidelijk welke competenties niet bij een persoon passen omdat hij/zij de aanleg daarvoor niet heeft.

Door de gegevens uit de '360 graden-feedback' en de persoonlijkheidsanalyse te combineren, wordt duidelijk wat er in iemand zit (persoonlijkheidsanalyse) en wat er nu al uit komt ('360 graden-feedback'). In het schema is weergegeven hoe een leidinggevende het best met de verschillende omstandigheden kan omgaan.

1. De medewerker heeft aanleg voor een competentie en laat deze competentie ook al zien. De leidinggevende kan dit het best benutten en de competentie proberen verder te versterken.
2. De medewerker heeft aanleg voor een competentie, maar laat hem nog onvoldoende zien. De leidinggevende kan het best investeren in ontwikkeling van deze competentie van de medewerker.
3. De medewerker heeft geen aanleg voor een competentie, maar laat hem wel zien. Hier moeten leidinggevende en medewerker goed op hun hoede zijn. De medewerker vertoont als het ware tegennatuurlijk gedrag en zal hierdoor een verhoogd risico lopen op overspannenheid of 'burn-out'.
4. De medewerker heeft geen aanleg voor een competentie en laat hem ook niet zien. Als het praktisch gezien mogelijk is, kan de leidinggevende hier het best 'omheen managen' door de



Een '360 graden-feedback' is een uitstekend uitgangspunt voor functionerings- en beoordelingsgesprekken. (Foto: Yvette Zellerer)