

## Competentiemanagement & Talentontwikkeling - Vragenlijst bij de vier praktijken

Luk Dewulf - Kessels & Smit, The Learning Company

[www.kessels-smit.be](http://www.kessels-smit.be) - [dewulf@kessels-smit.be](mailto:dewulf@kessels-smit.be)

### 1. Gappericht kijken naar minimumcompetenties

1. Ik weet wat de minimumvereisten zijn die verbonden zijn aan de job of rol die ik vervul
2. Nieuwe medewerkers krijgen feedback over de mate waarin ze de vereiste basiscompetenties beheersen en er worden ontwikkelplannen gemaakt om ze te ondersteunen bij het verwerven van die competenties
3. Bij het instappen van een nieuwe rol of functie wordt nagegaan of medewerkers voldoende kennis of vaardigheden hebben om die rol te kunnen vervullen
4. De organisatie bewaakt of medewerkers voldoen aan veiligheidsregels, wettelijke verplichtingen, kwaliteitsvereisten. Als medewerkers daar niet aan voldoen wordt dat geredieerd
5. In onze organisatie worden periodieke gesprekken georganiseerd waarin ook wordt nagegaan of er in de rol of functie competenties zijn die onvoldoende aanwezig zijn en waarvoor ontwikkeling nodig is
6. In onze organisatie kijken we bij beoordeling en bij functioneringsgesprekken alleen maar gappericht. We vertrekken vooral van wat er niet is en wat moet geredieerd. De gesprekken gaan vooral over wat je niet hebt.
7. In onze organisaties wordt er voor elke rol of functie een competentieprofiel. Impliciet wordt uitgegaan van de norm dat iemand goed moet zijn in elk van die competenties om een rol of functie goed te vervullen.

### 2. Contracteren of doelstellingen en resultaten inclusief feedback

1. In mijn rol of job is het duidelijk wat mijn doelstellingen zijn en wat de resultaten zijn die ik moet behalen
2. Op regelmatige tijdstippen heb ik gesprekken met mijn leidinggevende, collega's, klanten over onze doelstellingen en onze beoogde resultaten
3. Doorheen mijn werkzaamheden kom ik in contact met collega's, leidinggevend en/of klanten op zo'n manier dat ik vanzelf informatie bekom over de mate waarin doelstellingen ook omgezet worden in resultaten en klanten al dan niet tevreden zijn
4. Ik krijg de kans om van collega's, klanten en of leidinggevend expliciete feedback te krijgen over de resultaten van mijn werk. Daarover wordt bij ons gesproken
5. Er zijn systemen, tools, of informatiekanalen in de organisatie die me toelaten informatie te verzamelen over de mate waarin ik mijn doelstellingen realiseer
6. In mijn organisatie worden zoveel doelstellingen geformuleerd en worden er zoveel resultaten van mij verwacht dat het voor mij niet meer duidelijk is wat nu echt van mij wordt verwacht. Het is te veel, onduidelijk of verwarrend. Of doelstellingen verschuiven voortdurend.
7. Ik heb de indruk dat ik niet beoordeeld wordt op mijn doelstellingen of resultaten maar dat de feedback die ik krijg niet in lijn is met de resultaten die ik realiseer. Ik wordt zagezegd gestuurd op doelstellingen, maar de organisatie rekent mij af op andere zaken. Het voor mij geheel niet transparant waar ik nu wel en waar ik nu niet op wordt beoordeeld.

### 3. Inzetten en ontwikkelen van mijn talent

1. Ik heb zicht op mijn mogelijkheden en op mijn talent. Ik weet waar mijn kracht ligt. Ik weet ook waar ik niet goed in ben.
2. In mijn werkomgeving wordt ik door collega's en leidinggevende aangesproken op mijn talent. Er is oog voor diversiteit in de manier waarop mensen doelstellingen realiseren. Mijn omgeving ziet dat ik dat op mijn eigen manier doe en waardeert dat.
3. In gesprekken over mijn ontwikkeling wordt vooral gekeken naar mijn talent, waar ik goed in ben en hoe ik daar nog beter in kan worden. Er is ruimte voor ontwikkeling om nog veel beter te worden in datgene waar ik al goed in ben.
4. Een ontwikkelagenda over waar ik nog in kan groeien wordt steeds samen met mij gemaakt. Het gaat over competenties waar zowel mijn leidinggevende als ik het er over eens zijn dat als ik die ontwikkel, ik nog veel meer kan halen uit mijn talent en/of ruimte zal creëren om mijn talent nog veel meer in te zetten.
5. Er is een grote bereidheid in mijn omgeving om te zoeken naar oplossingen voor datgene waar ik niet goed in ben. Een bereidheid om het werk zo te verdelen dat anderen die wel goed zijn in waar ik niet goed in ben, stukken van het werk op zich nemen. Of om me te helpen met het zoeken naar systemen, tools of andere oplossingen zodat ik toch de resultaten behaal die nodig zijn. Mijn omgeving accepteert dat ik gewoon niet goed ben in een aantal zaken.
6. In mijn organisatie wordt zodanig de nadruk gelegd op talent en mogelijkheden van mensen dat we de doelstellingen uit het oog verliezen. Iedereen doet wat hij of zij graag doet. En of we daarmee nu onze doelstellingen realiseren of niet, daar ligt bijna niemand wakker van
7. Onze organisatie is zo gericht op het ontwikkelen van talent dat niemand nog iemand aanspreekt als dit niet meer de gewenste kwaliteit oplevert. We blijven elkaar complimenten geven (al dan niet gemeend) en durven het niet aan om met elkaar in gesprek te gaan als het echt niet goed is.

### 4. Matchen van de rol/functie en het talent van mensen (i.f.v. resultaten)

1. Ik heb een goed inzicht in de mate waarin mijn rol of functie bij mij past. Ik weet van mezelf wanneer mijn rol/functie te veel energie van me vraagt en durf het dan ook aan om dat bespreekbaar te maken.
2. Er zijn regelmatig momenten waarop ik het met collega's, leidinggevend en of personeelsmedewerkers kan hebben over welk rol ik in de toekomst kan nemen en welk soort rol het best bij mij past.
3. Mijn organisatie heeft de moed om met mensen in gesprek te gaan als duidelijk wordt dat de rol of functie waarin iemand zit en de talenten die iemand heeft niet goed met elkaar gematched zijn. Als een medewerker niet meer gelukkig is in een bepaalde rol/functie en/of als de organisatie niet meer gelukkig is met die persoon in en bepaalde rol/functie
4. De organisatie heeft oog voor wat de kracht en het talent is van een medewerker in het zoeken naar mogelijke nieuwe uitdagingen, projecten en/of rollen vanuit een loopbaangericht perspectief.
5. Als een medewerker zichtbaar gebukt gaat onder de last van het werk gedurende langere tijd en als er signalen zijn dat zo'n medewerkers op termijn kan uitvallen (burn-out, ziekte...), wordt dat door de omgeving gezien en worden hierover met zorg gesprekken gevoerd met medewerkers. Daarbij wordt ook echt ingegrepen om ervoor te zorgen dat die last (tijdelijk) kan verminderen en dat er terug ruimte komt voor die medewerker om te doen waar hij/zij goed in is.

6. Medewerkers in onze organisatie zijn zo vrij om nieuwe rollen, uitdagingen en/of projecten te gaan doen, aansluitend op het talent dat ze hebben, dat we er als organisatie niet meer toe komen om onze doelstellingen te realiseren. Deze flexibiliteit is niet meer haalbaar gezien de realiteit waarin we ons bevinden.
7. De manier waarop talent van medewerkers wordt gematched met rollen en functies is los komen te staan van de doelstellingen en resultaten van onze organisatie. Het leidt er steeds meer toe dat er onevenwicht ontstaat tussen wat mensen doen en waar ze goed in zijn en datgene waarop we worden afgerekend door aandeelhouders, bestuurders, en klanten.