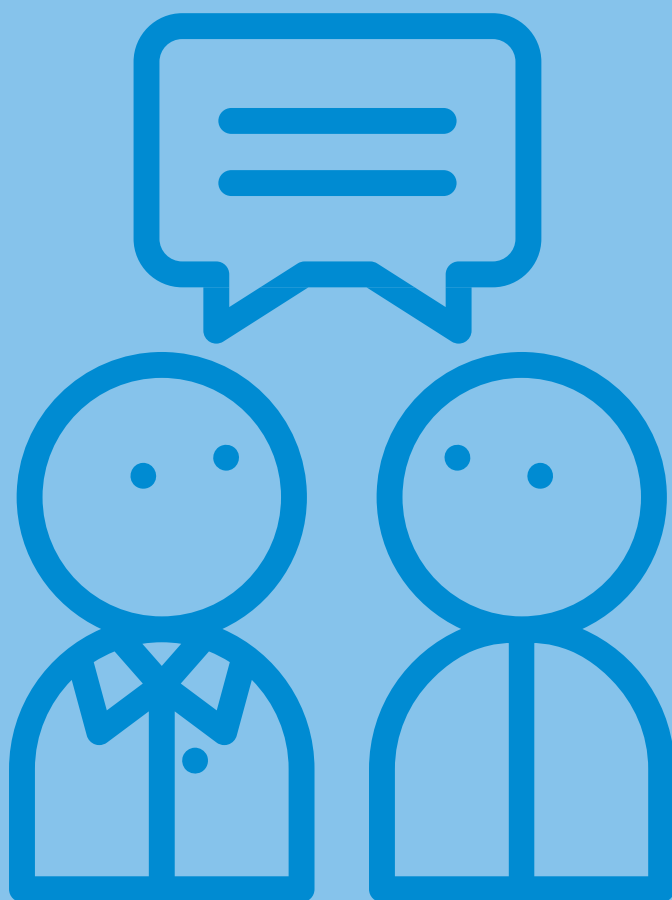


Januari 2019

**Pro
biblio**

Competentie- management



**Stappenplan
voor
implementatie**

**Wij werken
aan de
toekomst van
bibliotheeken**

Management &
Organisatie

Competentiemanagement

De transitie van de klassieke bibliotheek naar de maatschappelijke en educatieve bibliotheek vraagt andere kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers. Bibliotheken hebben een duidelijke behoefte om de gewenste competenties bij hun medewerkers te gaan ontwikkelen. In 2018 heeft ProBiblio bij diverse bibliotheken pilots gedraaid om competentie management te implementeren. Op basis van de opgedane ervaringen kunnen we een aantal algemene stappen beschrijven die de bibliotheek kan zetten om aan de slag met te gaan met het ontwikkelen van competenties.

Strategie voor de komende periode

De competenties van medewerkers dragen bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. De eerste stap is het schetsen van de strategie van de organisatie als context waarin de bibliotheek aan de slag gaat met het ontwikkelen van de competenties. Het is belangrijk om keer op keer het verhaal te vertellen wat je als bibliotheek wil betekenen en wat je wilt bereiken. In een strategische sessie bespreken de directie en de leidinggevenden met de medewerkers de doelstellingen voor de komende periode.

Keuze voor competenties

Vanuit de strategische doelstellingen maken de leidinggevenden en de medewerkers samen de keuze voor een aantal competenties die voor alle functies belangrijk zijn. Dit zijn de competenties die je de komende periode met elkaar gaat ontwikkelen. Het implementeren van competentie management is een complex proces en het advies is om klein te beginnen met maximaal 3 competenties. Als bron kun je de Landelijke Competentieset Bibliotheken gebruiken, aangevuld met de functieprofielen.

Vertalen competenties in waarneembaar gedrag

De competenties zijn vaak omschreven in abstracte begrippen. In een volgende sessie omschrijven de leidinggevende en de medewerkers de competenties in waarneembaar gedrag. Op waarneembaar gedrag kun je feedback geven en zo kan de competentie ontwikkeld worden. In dit proces wisselen medewerkers en leidinggevendenden met elkaar uit hoe ze tegen een competentie aan kijken en wat hierin belangrijk is. Dit proces is heel waardevol omdat iedereen betrokken is bij het vorm geven van de competentie en dit vormt een gedeeld uitgangspunt.

Gesprekkencyclus

Het ontwikkelen van competenties vraagt extra tijd en inzet van zowel de medewerkers als de leidinggevendenden. Aan het begin van het traject maak je afspraken met elkaar met welke frequentie medewerker en leidinggevende in gesprek gaan over de competenties. Hiervoor is commitment van iedereen nodig. Daarnaast spreek je af hoe de gesprekkencyclus er in het jaar uit gaat zien. Vanuit de cao is er de verplichting om een jaarlijks gesprek te voeren. Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen de verschillende gespreksdoelen (planning, voortgang, functioneren, coachen en beoordelen).

Training leidinggevendenden

Het coachen op competenties vraagt speciale vaardigheden van de leidinggevendenden. In een training Coachen op competenties kunnen leidinggevendenden oefenen op deze vaardigheden zodat ze goed in staat zijn de competenties te ontwikkelen bij de medewerkers. Via ProBiblio kun je een dergelijke training aanvragen (betaalde dienstverlening).

Aanvullende activiteiten

De competenties kunnen op meerdere manieren ontwikkeld worden. Naast coachingsgesprekken tussen de leidinggevende en de medewerker is het onderling geven en ontvangen van feedback essentieel. Op de werkvloer kunnen medewerkers veel van elkaar leren en elkaar helpen om de competenties verder te ontwikkelen. Gedurende het jaar kun je een aantal gezamenlijke activiteiten organiseren rond de competenties.

In het kader van de competentie klantgerichtheid kan aan medewerkers een training klantgericht werken aangeboden worden. Er kan ook een verband gelegd worden met de aangeboden opleidingen door deze te labelen met de competentie die er in aan bod komt. Op strategisch niveau kan per kwartaal de voortgang op de doelstellingen geëvalueerd en gevierd worden en weer de link gelegd worden met de competenties.

Aan de slag: samen leren!

In de bibliotheek is heel veel managementliteratuur aanwezig over competentie management. De implementatie van competentie management kun je heel instrumenteel en ambitieus aanpakken. Uiteindelijk gaat het er om dat er een veilige leeromgeving is waarin medewerkers en leidinggevendenden zich kunnen ontwikkelen. Geef de organisatie de tijd en de ruimte om het proces in te laten slijten en te wennen aan op een andere manier naar elkaar kijken en hierover in gesprek te gaan.

Na het eerste jaar evalueer je de resultaten en kun je bij gaan stellen. Dit kun je doen door bijvoorbeeld een nieuwe competentie te kiezen of om de gesprekkencyclus opnieuw in te richten en een combinatie te gaan maken tussen coachen en sturen op resultaten. Na het eerste jaar is de basis gelegd en kun je het competentie management verder uitbreiden.

Stappenplan implementatie competentie- management

| Stap | Wie | Duur | Output | Opmerkingen |
|--|--------------------------------------|---------------------|--|--|
| Strategische sessie | Directie voor lg en mw | 1,5 - 2uur | Alle medewerkers bekend met beleid | Verhaal vertellen of medewerkers mee laten denken |
| Keuze voor competenties | Directie, lg en mw | 1 uur | | In relatie met strategische sessie |
| Vertalen competenties in waarneembaar gedrag | Directie, lg en mw | 1,5 uur | | Aparte sessie of in werkoverleg |
| Gesprekken-cyclus | Directie en lg | 1 uur | Afspraken over aantal en inhoud gesprekken | Commitment in tijd en inzet |
| Training leidinggevenden | Externe trainer voor leidinggevenden | 4 uur | Instrumenten en vaardigheden | Een dagdeel is minimaal, inhoud en aantal trainingen vaststellen nav behoefte leidinggevenden |
| Aanvullende activiteiten | Directie en lg | 1 uur | Afspraken over aanvullende activiteiten | Collectieve activiteiten, agenderen op overleggen, evaluaties |
| Samen leren | Directie, lg en mw | Aantal maanden | Samen leren feedback geven, gesprek voeren en competenties ontwikkelen | Veilige leeromgeving creëren |
| Evaluatie | Directie, lg en mw | Na 3/6/9/12 maanden | Vieren succes en waar nodig bijstellen processtappen | Na het eerste jaar kun je het competentie-management verder verdiepen door meer te gaan sturen op de competenties en procesafspraken te gaan borgen. |

Format strategische sessie

Inleiding

De competenties van medewerkers dragen bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. De eerste stap is het schetsen van de strategie van de organisatie als context waarin de bibliotheek aan de slag gaat met het ontwikkelen van de competenties.

Het is belangrijk om keer op keer het verhaal te vertellen wat je als bibliotheek wil betekenen en wat je wil bereiken. In een strategische sessie bespreken de directie en de leidinggevenden met de medewerkers de doelstellingen voor de komende periode. Deze sessie kan op vele manieren vorm gegeven worden passend bij de eigen bibliotheek.

Inhoud strategische sessie

1. Presentatie strategisch beleid

In een presentatie vertelt de directeur het verhaal van de bibliotheek. Wat is de visie en wat is de missie? Wat willen jullie de komende periode realiseren? Wat zijn de belangrijkste doelstellingen? Deze presentatie kan in de vorm van een PowerPoint zijn. Er zijn ook andere varianten denkbaar zoals een interview met een van de stakeholders. Het vertonen van een film over de bibliotheek. Het geven van een rondleiding door het gebouw met gidsen die iets over de doelstellingen vertellen. Medewerkers doelstellingen laten presenteren. Het belangrijkste is dat er een geïnspireerd verhaal verteld wordt waar medewerkers zich aan kunnen verbinden en wat ze motiveert en inspireert.

2. Meedenken over het beleid

Medewerkers hebben heel veel kennis over het wel en wee van de organisatie en zijn degenen die het verschil maken. In het ontwikkelen van beleid zijn zij een bron van onschatbare waarde. Medewerkers kun je op verschillende manieren betrekken in het maken van beleid. Je kunt ze in het werkoverleg of in projectgroepen het beleid van het komende jaar vorm laten geven. Tijdens de strategische sessie kunnen medewerkers de uitkomsten presenteren.

3. Keuze competenties

In lijn met het strategisch beleid ligt de keuze voor de competenties. Voor de start van competentie management zijn 2 tot 3 competenties voldoende. De meeste bibliotheken kiezen voor klantgerichtheid, pro-actief/ondernemend en flexibel. De werkvorm voor het keuzeproces vind je in het document **Opdracht kiezen belangrijkste competenties** (via het hoofddocument).

Opdracht kiezen belangrijkste competenties

Doel

Gezamenlijk tot een keuze komen wat de belangrijkste competenties zijn voor de medewerkers van de bibliotheek in het licht van de ontwikkelingen die de bibliotheek door maakt.

Materiaal

Post-its (veel), flipover en stiften.

Paar exemplaren van het competentiehandboek (naslagwerk).

Vorbereiding

In de uitnodiging kun je aankondigen dat de bijeenkomst over competentie-ontwikkeling gaat en vragen of medewerkers ter voorbereiding hun eigen functieprofiel bekijken en nagaan welke competenties hierin staan.

Opdracht

Welke competenties vind jij dat wij allemaal nodig hebben om ons werk de komende jaren in de veranderende bibliotheek goed te kunnen doen.

Kies drie competenties en schrijf elk op een post-it. Wat naar jouw idee de belangrijkste competentie is nummer je 1. De andere nummer je 2 en 3.

Plak je post-its met nummer 1 op de flipover nummer 1, enzovoort.

Het kan zijn dat medewerkers aangeven dat ze niet weten welke competenties er zijn. Hiervoor kun je een aantal exemplaren van het competentiehandboek rond laten gaan.

Je kunt ook wat voorwerk doen en het aantal competenties uit het competentiehandboek terug brengen tot 10 en daar een keuze uit laten maken. Je kan dan een flipover ophangen met deze 10 competenties. Je kunt dit ook als bijlage bij de uitnodiging mee sturen.

Uitwerking

Je hebt nu 3 flipovers hangen (1, 2 en 3) met daarop post-its.

Plak dezelfde competenties bij elkaar zodat het in een oogopslag duidelijk wordt wat de meest genoemde competenties zijn. Dan ga je het gesprek aan.

Hierbij kun je de volgende vragen stellen:

- Wat valt je op?
- Wie wil uitleggen waarom die voor competentie X gekozen heeft?
- Het valt me op dat competentie Y heel weinig genoemd is, kunnen jullie aangeven wat jullie overwegingen zijn geweest om deze competentie niet te kiezen?
- Competentie Z is heel vaak gekozen, welk beeld hebben jullie hierbij?
- Welke doelstellingen kunnen we realiseren bij inzet van competentie A?

Dit zijn voorbeeldvragen, deze kun je verder uitwerken en laten aansluiten op de antwoorden. De basis is nieuwsgierigheid naar de visie van de medewerkers. Waarom maken ze deze keuzes, hoe kijken zij er tegen aan, wat vinden ze belangrijk?

Aan het einde van het gesprek stel je vast wat de 3 belangrijkste competenties zijn. Markeer het moment dat dit gezamenlijk besloten wordt.

Afronding:

Geef aan wat de volgende stap is en wat er met deze keuze gaat gebeuren.

Opdracht uitwerken competenties in waarneem- baar gedrag

Doel

Het uitwerken van de competenties in waarneembaar gedrag. De omschrijving van waarneembaar gedrag is de basis van competentie-ontwikkeling. Je kunt dan feedback geven en zo sturen op het gedrag.

Materiaal

Flip-over, post-its en stiften.

Competentiehandboek met omschrijvingen op de diverse niveau's.

Vorbereiding

Ter voorbereiding kun je de medewerkers vragen om naar de omschrijvingen van de competenties te kijken.

Opdracht

Schrijf op een post-it welk gedrag je voor je ziet bij een bepaalde competentie en plak deze op de flip-over.

Uitwerking

Je hebt nu een flip-over waar post-its met gedragsvoorbeelden op geplakt zijn. Kijk of je de post-its kunt ordenen en bespreek dit met de groep.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

- Welk gedrag laat iemand zien die heel goed in de competentie is?
- Welk gedrag is niet passend bij de competentie?
- Geef een voorbeeld van een situatie waarin deze competentie heel goed naar voren kwam (STAR-methodiek).
- Op welk onderdeel van deze competentie kunnen wij ons ontwikkelen?

In het gesprek gaat een beeld ontstaan over de competentie. Voer de check uit of het omschreven gedrag ook past bij het beleid en de meest voorkomende situaties. (Bijvoorbeeld: Klantgerichtheid, omschreven gedrag is luisteren naar de klant en deze zo goed mogelijk helpen. Vastgesteld beleid is dat klanten zelf boeken lenen en inleveren, dus ze moeten de apparaten gebruiken. Hoe ziet de competentie klantgerichtheid eruit als een klant een apparaat niet kan of wil bedienen?)

Leg het verkregen beeld vast en maak een competentie-omschrijving. Deze kun je toevoegen aan de omschrijvingen in het competentiehandboek. De omschrijvingen zijn de input voor het functioneringsgesprek. Het kan zijn dat gaande het proces de omschrijvingen nog bijgesteld gaan worden.

Voorbeeld gesprekken- cyclus

December – Januari

Planningsgesprek

Het maken van afspraken over doelstellingen die het komende jaar gerealiseerd gaan worden. In dit gesprek bespreek je de gekozen competenties en de gewenste ontwikkeling van de medewerker.

Zomerperiode

Voortgangsgesprek

Het voortgangsgesprek vindt halverwege het jaar plaats en is een gelijkwaardig gesprek tussen medewerker en leidinggevende. In dit gesprek wordt de voortgang op de doelstellingen gemonitord en waar nodig worden er nieuwe afspraken gemaakt. In dit gesprek bespreken leidinggevende en medewerker ook de voortgang op de ontwikkeling van de competenties. De medewerker kan tevoren feedback vragen bij collega's over het waarneembare gedrag.

Eind van het jaar

Functioneringsgesprek

Een maal per jaar voeren medewerker en leidinggevende conform artikel 50 van de cao, een functioneringsgesprek. Het onderwerp van dit gesprek is de planning en de voortgang van de individuele ontwikkeling van de werknemer.

Coachingsgesprekken

De coachingsgesprekken vinden tussen de formele gesprekken door plaats. Het onderwerp van de coachingsgesprekken is de competentie-ontwikkeling van de medewerker. Op basis van feedback van collega's en leidinggevende krijgt de medewerker inzicht in het gedrag. Samen met de leidinggevende kan de medewerker afspraken maken hoe dit gedrag aan te passen of over te brengen aan anderen. Competentie-ontwikkeling vraagt veel tijd en aandacht en regelmatige gesprekken geven de medewerker input om zich te kunnen ontwikkelen.

Nieuwe vormen van gesprekkencyclus

In de vakliteratuur wordt meer en meer verslag gedaan naar onderzoek op het gebied van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het blijkt dat het jaarlijkse verplichte gesprek geld- en tijdverspilling is omdat dit niet aansluit bij de ontwikkeling van medewerkers. Wat veel beter werkt is continue coaching waarbij de medewerker steeds feedback krijgt op de prestaties en er steeds wordt afgestemd en bijgesteld hoe de doelstellingen behaald kunnen worden. De verwachting is dat in de nieuwe cao Openbare Bibliotheken het jaarlijkse gesprek een leer- en ontwikkelgesprek wordt. Inmiddels zijn er systemen in de markt die een proces van continue in gesprek zijn over je ontwikkeling ondersteunen.

Voorbeeld programma coachen op competenties

Het coachen op competenties is het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid om de gewenste en (latent) aanwezige competenties te vertalen in concreet (gewenst) gedrag. Een competentiegesprek is een persoonlijk gesprek waarin aandacht is voor de persoonlijke kwaliteiten en vermogens van de medewerkers en zijn persoonlijke doelen op het gebied van competenties. Niemand kan zomaar de eigen persoonlijkheid of persoonlijke waarden loslaten, want die vormen samen de kern van de identiteit van de persoon. Toch zijn mensen wel bereid het eigen gedragsrepertoire bij te stellen als de gevraagde verandering aansluit bij de eigen persoonlijkheid en eigen waarde.

Een competentie reageert op en wordt beïnvloed door onder meer persoonlijke overtuigingen en gevoelens én door de relatie en interactie met anderen. Dat vraagt van de coach vaardigheden om op een open en nieuwsgierige wijze het gesprek te voeren, feedback te geven, te voorzien wat er in de interactie en communicatie gebeurt en dit te kunnen bijsturen. Naast het geven en ontvangen van feedback wordt de rugzak in de workshop Coachen op competenties gevuld met nieuwe technieken en inzichten.

Onderwerpen die in de workshop aan bod komen zijn:

- Feedback geven en ontvangen
- Roos van Leary (actie is reactie)
- Vaardigheden van de coach:
 - Vragen stellen
 - Luisteren, samenvatten en doorvragen
 - Rapport maken en spiegelen
 - Verbaal en non-verbaal reflecteren
 - Confronteren
- Structuur coachgesprek GROW
- Logische niveaus van verandering (Bateson)

De concrete invulling van het workshopprogramma stemmen we graag met u af tijdens een (telefonisch) intakegesprek.

Koppeling naar de praktijk

We zorgen ervoor dat de training goed aansluit op de voorliggende stappen in het traject en werken zoveel mogelijk met praktijkcasussen. Voorafgaand aan de training maken wij een scherp beeld van de praktijk van de deelnemers en inzichtelijk wat ze (nog) moeten leren. We doen dit aan de hand van een mondelinge intake met de opdrachtgever en een schriftelijke intake met de deelnemers.

In de training staan praktijkcasussen centraal en aan de hand daarvan komt ook de theorie aan bod. Tussen de workshops door gaan de deelnemers aan de slag met een praktijkopdracht. De deelnemers wordt gevraagd om uiterlijk twee weken voor de training hun casus en een schriftelijk intakeformulier te mailen.



Maike Verhoeven
Adviseur HRD
06 36 22 33 99
mverhoeven@probiblio.nl

Probiblio, januari 2019