

HANDLEIDING

Het competentiegesprek

© BVT

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC Training Facilities Center, Velp (Nederland)

www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3559

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3559

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
Inleiding.....	5
Afspeelinformatie DVD	5
Voorwoord	6
Inleiding	7
Informatie bij de presentaties	9
Presentatie op directie- of stafniveau.....	9
Presentatie voor leidinggevendenden.....	12
Presentatie aan medewerkers.....	12
Training.....	13
Workshop: de voorbereiding op het eerste CG	13
Workshopopzet	13
Training	16
Over het competentiegesprek.....	21
Het beschrijven van de competenties	21
Het gaan houden van de competentiegesprekken.....	22
Aandachtspunten voor het te houden competentiegesprek.....	23
<i>Backing</i> vanuit P&O/HRM/PZ.....	24
Voortgang en uitbouw naar competentie management.....	24
De aanpak samenvattend.....	25
Cursistenmateriaal.....	27
Hoe tevreden zijn wij (directie/staf) over.....	28
Kerncompetenties (op organisatieniveau) geven richting aan.....	29
Voorafgaan aan een plan van aanpak.....	30
Inhoudelijk	30
Het gaan maken van competenties	31
Ook denkt hij/zij eens goed na over	31
Hulpmiddelen	31

Het gaan houden van de competentiegesprekken.....	32
Workshop: de voorbereiding op eerste CG.....	33
Het CG: de voorbespreking.....	34
De opening van het CG.....	35
Een sterke competentie.....	36
Een te verbeteren competentie.....	37
Zwakke competenties.....	38
Feedback van leidinggevende.....	39
Groeicompetenties.....	40
Afronding van het CG.....	41
De aanpak samenvattend.....	42
Tijdschema training in 2 dagdelen.....	43

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Afspeelinformatie DVD

De DVD start automatisch als u hem in het afspelstation van uw computer of laptop doet. Bij het automatisch afspelen van de DVD kunt u via een menu kiezen voor de diverse hoofdstukken van het competentiegesprek.

Het **presentatiegedeelte** op de DVD is gemaakt in Powerpoint en dus een andersoortig bestand. Een viewer wordt meegeleverd, dus u hoeft zelf niet over dat programma te beschikken.

De **handleiding** (die u nu leest) is tevens als Word-bestand en als PDF op de DVD geplaatst. Zo kunt u bijvoorbeeld de sheets uit deze handleiding ook middels het beeldscherm vertonen.

Om de presentatie of de handleiding te bereiken doet u het volgende:

- ▶ stop het afspelen van de DVD, maar haal deze niet uit de lade;
- ▶ ga via de Verkenner naar het station waar de DVD in zit (b.v.: D);
- ▶ dubbelklik op de map “Bijlagen” en daarna op het Word of PDF bestand voor de handleiding, of op het Powerpoint bestand voor de presentatie.

Voorwoord

Deze handleiding richt zich tot managers die het onderwerp kunnen initiëren: P&O-functionarissen, HR managers, PZ deskundigen, trainers en opleiders.

Het competentiegesprek (CG) is de kern van competentie management (CM). Over competentie management is al veel geschreven en er komen steeds nieuwe ideeën en uitwerkingen bij. Wat opvalt is de toenemende mate van complexiteit. Naast uitgebreide omschrijvingen van competenties wordt gewerkt met enneagrammen, nulpuntmetingen, tussen- en eindmetingen, schema's en modellen. In deze opzet is de focus basaal en praktijkgericht.

Praten over competenties is niets anders dan praten over wat de mensen *doen*. Een competentiegesprek gaat over de ontwikkeling van mensen; zowel van leidinggevendenden als van medewerkers. Wat doe je goed en wat kan er beter? Een moment van zelfreflectie voor de medewerker. De leidinggevende geeft daarbij *feedback*. Eenvoudige en heldere competentiegesprekken dragen positief bij aan de prestaties op elk niveau in de organisatie.

Een goed competentiegesprek werkt inspirerend en stimulerend. De manager denkt mee en probeert het beste in de mensen naar boven te brengen. Deze gewenste attitude kan niet genoeg benadrukt worden.

Een goed competentiegesprek is vergelijkbaar met een persoonlijk gesprek tussen coach en speler na afloop van een wedstrijd. Een open gesprek over wat de speler deed of naliët, gebaseerd op de ervaringen van de speler en de waarnemingen van de coach.

Praten over competenties vereist het vermogen van de manager om een coachend gesprek te houden. De grondhouding van de coach is:

- ▶ waardering voor de professionaliteit van de medewerker, en
- ▶ het bieden van hulp bij zijn of haar verdere ontwikkeling.

Het competentiegesprek kan een waardevolle opvolger of vervanger zijn van het bekende functioneringsgesprek. Het gesprek is concreter en meer doelgericht. Per gesprek kunnen competenties worden afgestemd op nieuwe uitdagingen op organisatieniveau. Dat vergroot de dynamiek van het geheel.

Het succes van de toepassing is waarschijnlijk recht evenredig met de mate van eenvoud en begrijpelijkheid van het systeem.

Warm aanbevolen:

KISS: Keep It Simple & Smart!

Inleiding

Deze handleiding behoort bij de DVD: “Het competentiegesprek”.

Daarop treft u aan:

1. een voorbeeld van een competentiegesprek
2. een **presentatie** (Powerpoint), bevattend:
 - een uitleg over competenties
 - toelichting op het gesprek
 - een uitleg over competentie management
 - een voorbeeldlijst van competenties.

Deze handleiding treft u ook op de DVD aan (in Word en PDF).

Ad 1.

Indien uw doelgroep bekend is met de context van het competentiegesprek (CG), kan het voorbeeldgesprek direct worden ingezet. Ook als er reeds CG's gehouden worden, kan dit voorbeeld dienen om de vaardigheden aan te scherpen. Deze handleiding geeft u tips over het houden van een workshop en/of een training in 2 dagdelen.

Ad 2.

Indien uw doelgroep weinig of niets van het onderwerp afweet, is de presentatie de beste ingang. U kunt dit gedeelte op elk niveau inzetten, bijvoorbeeld:

- ▶ op directie- en stafniveau, om te bespreken of dit voor de organisatie interessant is;
- ▶ op alle andere niveaus om commitment te verkrijgen.

De presentatie helpt u om een plan van aanpak te maken.

Er is geen blauwdruk voor een invoering die op elke organisatie past.

U zult zelf (initiatiefnemers) de toonzetting, het tempo, de fasering en voortgang dienen te componeren.

Zeker in een beginsituatie is het aan te bevelen om de nodige tijd te besteden aan het presenteren van het idee, de uitgangspunten en de belangen.

Neem er de tijd voor!

Competenties raken mensen; het betreft hun doen en laten! Het is van groot belang dat alle betrokkenen ook achter de aanpak staan en er de praktische voordelen van inzien.

$$E = K \times A$$

Effect = **K**waliteit (van de aanpak) x **A**ceptatie (van de doelgroep)

Het zal niet altijd lukken om tot op het laagst uitvoerend niveau competentiegesprekken te houden. Dat is ook absoluut geen *must*.

Laat het toepasbaar zijn op de niveaus waarop het werkt.

PREVIEW
www.tfc.nl

2.

Informatie bij de presentaties

Presentatie op directie- of stafniveau

Een uitdagende taak voor P&O?

Bedenk dat u het onderwerp niet hoeft te verkopen. Een duidelijke presentatie beoogt om tot commitment te leiden. In dat geval zal de staf de schouders er zelf ook onder moeten zetten.

Gebruik het presentatiedeel om de stof duidelijk te maken. Enige persoonlijke voorbereiding is nodig:

- ▶ bestudeer het presentatiedeel eerst zelf goed;
- ▶ bedenk welke reacties u kunt verwachten en wat u kunt antwoorden;
- ▶ bedenk hoe u vragen terug kunt spelen en laat de staf zoveel mogelijk zelf nadenken en met elkaar in gesprek gaan.

U kunt de presentatie geven met een laptop en eventueel een beamer. Ga rustig door de pagina's heen en bouw reactietijd in. Na het lezen van een tekst is enige denktijd nodig, waaruit vragen of opmerkingen kunnen ontstaan. Behandel de gehele presentatie. Laat ook de voorbeelden zien van competentie-beschrijvingen.

Ga niet te snel over tot de vraag of "we" dit wel of niet moeten gaan invoeren. Een goede tussenstap kan zijn, om (enkele van) de volgende vragen voor te leggen.

(Zie ook sheet 1.)

Hoe tevreden zijn wij (directie/staf) over:

1. De prestaties van de medewerkers?
2. Het bijstuurvermogen (richting medewerkers) van de managers?
3. De koppeling tussen doelstellingen en resultaten?
4. Het gedrag van de medewerkers?

5. De behaalde resultaten van de managers?
6. De mate waarin managers en medewerkers zich ontwikkelen?
7. De doelmatigheid van het beoordelingssysteem?
8. Het inzetten van de juiste HRM-instrumenten?

Competentiegesprekken, mits goed gehouden, dragen bij aan verbetering van elk van deze punten. Gebruik eventueel een scoreformulier, waarop de deelnemers een (desgewenst anonieme) waardering kunnen geven tussen de 1 (zeer ontevreden) en de 10 (hoogst tevreden).

Ter inspiratie:

1. *De prestaties van de medewerkers*
Worden makkelijker bespreekbaar, want het praten over taken/functies verandert in praten over doen.
2. *Het bijstuurvermogen (richting medewerkers) van de managers*
Leidinggevendens krijgen een concreet middel in handen om bij te sturen op doelen, gedrag en resultaten.
3. *De koppeling tussen doelstellingen en resultaten*
Gedrag en prestaties kunnen helder gericht worden op doelen en resultaten.
4. *Het gedrag van de medewerkers*
Het gewenste gedrag is omschreven.
5. *De behaalde resultaten van de managers*
Leidinggevendens gaan zich meer op people-management richten.
6. *De mate waarin managers en medewerkers zich ontwikkelen*
Dat wordt zichtbaar vanuit de ontwikkeling van competenties.
7. *De doelmatigheid van het beoordelingssysteem*
Beoordelen op competenties en resultaten is concreet en meetbaar.
8. *Het inzetten van de juiste HRM-instrumenten*
Het CG geeft voeding aan beoordelen, instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens, werving en selectie, POP-gesprekken etc.

Laat daarna (en desgewenst) het voorbeeldgesprek zien en vraag om reacties, bijvoorbeeld:

- ▶ Past het CG bij onze organisatiecultuur?
- ▶ Wie heeft welke bedenkingen?

Ook hier is het aan te bevelen dat directie-/stafleden zoveel mogelijk met elkaar in discussie gaan. Probeer te komen tot een opsomming van de voordelen en nadelen die men ziet.

Tot slot kan het een aardige *eye-opener* zijn om te vragen aan directie/staf om hier-en-nu drie competenties te bedenken, die voor de gehele organisatie gelden: kerncompetenties.

(Zie ook sheet 2.)

Kerncompetenties (op organisatieniveau) geven richting aan:

- ▶ wat willen we bereiken?
- ▶ waar staan we voor?
- ▶ waar zijn we goed in?
- ▶ hoe gaan we dat uitbuiten?

Voorals hier geen eenduidigheid over blijkt te bestaan, is dat misschien een extra reden om bij competentie-management vooraan te beginnen: bij de missie, visie en doelstellingen van de organisatie!

Een start kan ook op proef en met een beperkte doelgroep worden gehouden. Gewoon eens op beperkte schaal uitproberen en kijken wat het oplevert. Als directie/staf er niet aan wil beginnen houdt het simpelweg op. Er is enthousiasme en inzet voor nodig van bovenaf om dit te doen slagen. Een ongemotiveerde start vanuit “we geven het het voordeel van de twijfel” is beneden de maat en dan kunt u er beter niet aan beginnen!

Een plan van aanpak

Indien er voldoende enthousiasme en draagkracht is, kan een plan van aanpak worden gemaakt. Belangrijke vragen die daarvoor moeten worden beantwoord, zijn: (Zie ook sheet 3.)

In de voorwaardelijke sfeer:

- ▶ Past dit bij onze organisatie?
- ▶ Kunnen onze managers coachen?
- ▶ Tot en met welk echelon kunnen we dit doen?
- ▶ Starten we organisatiebreed of met een selecte groep?

Inhoudelijke vragen die voorafgaan aan een plan van aanpak:

- ▶ Wat willen we ermee bereiken? (zie punt 1 t/m 8)
- ▶ Wie gaat het opzetten en begeleiden?
- ▶ Hoe krijgen we commitment? (Denk ook aan OR/DC/MR)
- ▶ Is er basisinformatie voor het omschrijven van competenties? (bijvoorbeeld taak- of functiebeschrijvingen)
- ▶ Kunnen we dit zelf of is (externe) ondersteuning nodig?

Ter overweging...

Competentie-management kunt u net zo eenvoudig of ingewikkeld maken als u wilt. In de vakliteratuur zijn complexe structuren te vinden over competentieprofielen per functie- of vakgroep, meetinstrumenten, enneagrammen, profielen voor ontwikkelpunten enzovoort.

Een aanbeveling: begin gewoon eenvoudig. Als er behoefte ontstaat aan meer structurering of meer detaillering ontdekt u dat vanzelf wel en kan het systeem verder uitgediept worden.

Indien directie/staf voldoende enthousiast is, kunnen er presentaties gehouden worden voor de managers. Primair is het doel daarvan om commitment te verkrijgen.

Presentatie voor leidinggevenden

Als op directie-/stafniveau de intentie geuit is om met CM aan de slag te gaan, is het zaak om de leidinggevenden hierin ook mee te krijgen.

Top-down kunnen er bijeenkomsten belegd worden, waarin:

- ▶ het presentatiegedeelte wordt vertoond en besproken,
- ▶ alsmede de antwoorden van directie/staf op bovengestelde 8 vragen.

Het is aan u of u na deze presentatie wel of niet het voorbeeldgesprek laat zien. Bedenk dat het in dit stadium een teveel aan informatie kan zijn voor de leidinggevenden. Het leidt ook af van de beeldvorming en oordeelsvorming betreffende het competentiegericht denken. Met een teveel aan informatie kan de weerstand of drempel hoger worden. Een advies: bewaar het voorbeeldgesprek voor de workshop (zie hierna). Dan kunt u straks nog iets nieuws uit de kast halen op een rijper moment. Afhankelijk van de reacties kan besloten worden om er wel of niet mee door te gaan. (E = K x A)!

Veranderingen roepen weerstand op. Het onderzoeken van die weerstand kan drempels verlagen. Weerstand die is gebaseerd op vooronderstellingen, dooddoeners of afhouders hebben weinig waarde. Een pittige discussie met zonnig confronterende opmerkingen vanuit de gespreksleiding wordt dan warm aanbevolen.

Bij voldoende draagkracht kan *topdown* worden gestart met de verdere presentatie, ook aan de medewerkers.

Presentatie aan medewerkers

De leidinggevenden kunnen dit bijvoorbeeld in het werkoverleg doen, of in een extra bijeenkomst. Op basis van het voorgaande zijn ze reeds goed geïnformeerd. Om iedereen dezelfde basisinformatie te geven, is het belangrijk om dezelfde presentatie te gebruiken.

Ook op het niveau van de medewerkers geldt dat die er de voordelen van gaan inzien. Met ongemotiveerde medewerkers (laat staan tegenwerkende) wordt het moeizaam. In dat laatste geval kan bijvoorbeeld begonnen worden met een *pilot-team*; een team dat er wel iets in ziet en het eens wil uitproberen. Hun enthousiasme kan dan voor een sneeuwbal effect zorgen.

Benadruk dat de medewerkers persoonlijk worden betrokken bij het omschrijven van de competenties.

Indien leidinggevenden het lastig vinden om dit aan hun mensen te presenteren, kan een korte workshop aangeboden worden (circa 1 uur tijd). Iemand van P&O houdt de presentatie als voorbeeld nogmaals. De aanwezige leidinggevenden kunnen dan de kritische vragen stellen, die ze van hun medewerkers verwachten. Gezamenlijk kan dan worden besproken hoe daarmee om te gaan.

Na de brede introductie van CM binnen de organisatie kan begonnen worden met het beschrijven van de competenties.

3.

Training

Workshop: de voorbereiding op het eerste CG

(Zie ook sheet 6.)

Doelgroep: alle leidinggevenden die competentiegesprekken gaan houden.

Aantal deelnemers: maximaal 12.

Tijd: 1 dagdeel van ± 2½ uur.

Voorwaarden:

- ▶ iedereen heeft de presentie gevolgd, en
- ▶ men heeft ervaring in coachen.

Nodig de leidinggevenden uit voor de vertoning en bespreking van de film: **“Het competentiegesprek”**.

Het doel van de bijeenkomst is: een voorbeeld laten zien van hoe zo’n gesprek gehouden kan worden, met alle ruimte voor vragen en discussie.

Workshopopzet

Vertoon de hele film (plm. 18 minuten) en vraag reacties die gericht zijn op de eigen praktijktoepassing van de deelnemers. Bijvoorbeeld:

- ▶ *Open vraag: Wie wil hierop reageren?*

De kans bestaat dat er reacties komen als “Dat gaat bij ons heel anders. / Dat zou ik anders doen. / Nou, ze zijn wel erg aardig tegen elkaar. Enzovoort”.

Vraag dan door: “Hoe gaat het dan bij ons? / Wat zou je dan anders doen? / Hoe ga je zelf dan met je medewerkers om?”

Speel antwoorden door aan de anderen: “Vinden de anderen dat ook? Wie heeft een andere mening?” Het is de bedoeling dat men met elkaar in gesprek raakt, waarbij u zelf als gespreksleider optreedt. Vat na ± 10 minuten de eerste reacties samen en stel voor om naar de diverse onderdelen van de film te gaan kijken en die te bespreken.

Vertoon de scène “De voorbespreking”.

Geef de essenties aan met *Sheet 7*.

► *Vraag de deelnemers of ze de voorbespreking zouden kunnen houden.*

Kunnen de leidinggevenden reacties verwachten (van medewerkers) die lastig te beantwoorden zijn? Bespreek dat.

Vertoon de scène “De opening”.

Geef de essenties aan met *Sheet 8*.

► *Het aangeven van de gesprekslijn.*

Dit heeft voor beiden voordelen. Vraag welke voordelen men ziet.

Vertoon de scène “Een sterke competentie”.

Geef de essenties aan met *Sheet 9*.

► *Het als leidinggevende reageren op sterke competenties van de medewerker.*

Heeft iemand (zonder namen te noemen van mensen die er niet bij zijn) een voorbeeld van een sterke competentie? Wat (aan inbrenger) zou je er extra mee kunnen doen? Suggesties van de andere groepsleden?

Vertoon de scène “Een te verbeteren competentie”.

Geef de essenties aan met *Sheet 10*.

► *Het beschrijven van situaties (STAR) waarin competenties goed of minder goed werden uitgevoerd. Heb je voldoende zicht op wat de medewerkers doen?*

Ga eventueel het rijtje af en vraag iedereen om een reactie. Het is aardig om hier de spelregel bij af te spreken, dat de anderen alleen vragen mogen stellen. Geen meningen, oordelen of eigen visies. Zo oefent men tegelijkertijd even in de kunst van het vragen stellen.

Hierop aansluitend kunt u de deelnemers verzoeken om in de komende tijd, dus voorafgaand aan het CG, extra aandacht te geven aan het waarnemen en te oefenen in het kort omschrijven van STAR gebeurtenissen.

► *Heeft iemand (zonder namen te noemen) een voorbeeld van een competentie die voor verbetering vatbaar is?*

Hoe (aan inbrenger) zou je ermee omgaan? Suggesties van de andere groepsleden?

Vertoon de scène “Een zwakke competentie”.

Geef de essenties aan met *Sheet 11*.

► *Is het aangeven van een zwakke competentie bij ons een teken van zwakte of een behoefte aan ontwikkeling?*

Vraag of de deelnemers zelf hun nek durven uit te steken als ze ergens absoluut niet goed in zijn. Waarom wel/niet?

Eventueel: hebben we een Personal Coach?

Vertoon de scène “Feedback van de leidinggevende”.

Geef de essenties aan met *Sheet 12*.

► *Is het gebruiken van feedback duidelijk?*

Dus: bij STAR beschrijvingen zonodig aangeven wat het effect van de actie was: op jezelf, de klant, de omgeving, de leidinggevende, de organisatie.

(Zie eventueel het deel van de presentatie voor uitleg over feedback)

- ▶ *De manager bedenkt voorafgaand aan het voorbereidingsgesprek welke competenties hij of zij per medewerker gaat inbrengen.*

Is dat goed te doen? Waarom wel of niet? Heeft iedereen voldoende en regelmatig contact met de medewerkers?

Leidinggevenden die weinig contact met hun medewerkers hebben kunnen hier moeite mee krijgen. Er is maar één alternatief: wel contact hebben en houden. Dat hoort bij het leidinggeven.

Vertoon de scène “Een groeicompententie”.

Geef de essenties aan met *Sheet 13*.

- ▶ *Een groeicompententie kan richting geven aan iemands loopbaan; binnen of buiten de organisatie.*

Betrek dit eens op jezelf. (Maak eventueel een rondje langs de deelnemers.)

Wie kent zijn/haar eigen groeicompententie?

Vertoon de scène “De afronding”.

Geef de essenties aan met *Sheet 14*.

- ▶ *Deze vragen kunnen we ook gebruiken om de workshop mee af te sluiten.*

Loop de vragen langs en vraag reacties. Bespreek wat er is blijven liggen en/of nog onduidelijk is.

Vertoon de scène “Samenvattend”

Geef de deelnemers de lijst met de aandachtspunten voor het CG (zie pagina 23).

Training

In de hiervoor omschreven aanpak is niet standaard gekozen voor training van alle leidinggevendenden. Training is in principe alleen nodig als:

- ▶ te verwachten is dat de managers de gesprekken niet zomaar aankunnen, of
- ▶ als de managers achteraf aangeven dat ze de gesprekken als (te) moeilijk hebben ervaren. In dit geval is het aanbevolen om een intakegesprek met elke manager te houden, zodat de knelpunten duidelijk worden.

De onderstaande opzet is bedoeld voor ervaren trainers.

Maximaal 12 deelnemers. Tijd: 2 dagdelen.

Voor de training begint, beschikt de trainer over een lijst met competenties die voor de deelnemers herkenbaar zijn. Dit vraagt enig voorwerk van de trainer.

Opening (15 minuten)

Afhankelijk van de situatie kan het nodige worden verteld over de huidige ontwikkelingen met betrekking tot het CG en CM binnen de organisatie.

De training kan ook worden gecombineerd met de presentatie (zie powerpoint presentatie). Die tijd is niet in dit trainingsprogramma opgenomen.

Licht het programma toe:

De training begint met de vertoning van het voorbeeldgesprek.

Vervolgens worden er oefengesprekken gehouden op de volgende onderdelen:

1. Persoonlijke voorbereiding
2. De voorbespreking
3. De opening van het CG
4. Bespreking van een sterke competentie
5. Bespreking van een te verbeteren competentie
6. Feedback oefening

Vertoning van het voorbeeldgesprek (30 minuten)

Vertoon het voorbeeldgesprek (plm. 18 minuten) in zijn geheel.

- ▶ *Open vraag: Wie wil hierop reageren?*

De kans bestaat dat er reacties komen als "Dat gaat bij ons heel anders. / Dat zou ik anders doen. / Nou, ze zijn wel erg aardig tegen elkaar. Enzovoort".

Vraag dan door: "Hoe gaat het dan bij ons? / Wat zou je dan anders doen? / Hoe ga je zelf dan met je medewerkers om?"

Speel antwoorden door aan de anderen: "Vinden de anderen dat ook? Wie heeft een andere mening?"

Het is de bedoeling dat men met elkaar in gesprek gaat, waarbij u zelf als gespreksleider optreedt.

Sluit af met een samenvatting van de reacties.

1: Persoonlijke voorbereiding (45 minuten)

Deel de lijst uit waarop de verzamelde competenties staan.
Stel het volgende voor:

In deze training gaan we oefenen op de onderdelen van het CG. Laten we eerst eens kijken welke competenties ieder van jullie voor jezelf belangrijk vindt. De keuze van de competenties die worden besproken, is bepalend voor de waarde en het effect van het gesprek. Of je in het gesprek nou leidinggevende of medewerker bent; kies competenties die je echt belangrijk vindt en die je ook zou kiezen in een echt CG.

Mijn verzoek is: kies voor jezelf 3 competenties uit:

- ▶ een waar je heel goed in bent;
- ▶ een die voor verbetering vatbaar is, en
- ▶ een competentie waar je uitgesproken zwak in bent.

Schrijf de competenties met de gedragskenmerken op.
(Geef plusminus 10 minuten tijd)

Vertel het volgende:

De komende oefening helpt jullie om belangrijke competenties eens nader te onderzoeken. We gaan elkaar in duo's interviewen. Elk interview duurt 10 minuten. Zoek een rustige plek in de ruimte.

Deelnemer A vertelt aan B wat zijn/haar gekozen competenties zijn.

Deelnemer B gaat door middel van vragen onderzoeken wat die competenties inhouden en waarom ze voor de ander belangrijk zijn. Er mogen door B alleen:

- ▶ vragen worden gesteld
- ▶ samenvattingen worden gegeven.

Het doel van de oefening is dat de interviewer de geïnterviewde helpt om zijn/haar eigen competenties eens goed te verwoorden en duidelijk te maken.

Na 10 minuten wisselen en A gaat B interviewen.

Daarna plenaire nabespreking met gehele groep op basis van de volgende vragen:

- ▶ Wat heb je hieraan gehad?
- ▶ Hoe was het om alleen vragen te mogen stellen?
- ▶ Hoe was het om je competenties eens rustig te verwoorden?
- ▶ Haal je uit deze oefening een voornemen voor de praktijk?

2: De voorbespreking (15 minuten)

Bespreek *Sheet 7*

Formeer subgroepen van 3. Vraag of iedereen een keer in de rol van leidinggevende de voorbespreking wil houden:

A is leidinggevende, B is medewerker, C is waarnemer

Vijf minuten maximaal en B mag na afloop zeggen wat hij/zij ervan vindt.

Daarna zegt C wat hem/haar is opgevallen.

Vervolgens rouleren, zodat iedereen even in elke rol heeft gezeten:

B is leidinggevende, C is medewerker, A is waarnemer, en daarna:

C is leidinggevende, A is medewerker, B is waarnemer.

Bespreek het plenair na op:

- hoe vond je het gaan
- ▶ als leidinggevende?
- ▶ als medewerker?
- ▶ als waarnemer?

3. De opening van het CG (30 minuten)

Bespreek *Sheet 8* en stel voor om te oefenen op de opening van het competentiegesprek.

Formeer nieuwe subgroepen van 3, dan leert men ook de andere groepsleden beter kennen, op de voorgaande wijze.

Vijf minuten maximaal per gesprek en C mag na afloop zeggen wat hij/zij ervan vindt. Daarna rouleren, zodat iedereen even in elke rol heeft gezeten. Bespreek het plenair na.

Benadruk zonodig dat de opening niet veel tijd kost, maar wel essentieel is. Als je deze punten namelijk niet van te voren afspreekt, zijn ze achteraf moeilijk te corrigeren.

In de navolgende oefeningen wordt uitgegaan van het werken in trio's A, B en C die steeds rouleren, zodat iedereen de opdracht in elke rol kan uitproberen. Als er niet voldoende tijd voor is kan ook gewerkt worden met één rollenspel voor de gehele groep. Voorkom als trainer om te verzanden, door er snelheid in te houden en tijdig te wisselen.

4. Bespreking van een sterke competentie (60 minuten)

Bespreek *Sheets 9 en 13* en formeer nieuwe subgroepen van 3: A is de leidinggevende, B de medewerker, C is waarnemer.

B (medewerker) begint met zijn/haar sterkste competentie te vertellen.

A (leidinggevende) krijgt de opdracht om:

- ▶ helder te krijgen wat B precies DOET om die competentie zo goed uit te voeren, en
- ▶ te onderzoeken of er met die competentie méér kan worden gedaan in het belang van de afdeling/organisatie of ontwikkeling van de medewerker (groei-competentie) en
- ▶ daar zo mogelijk een SMART afspraak over te maken.

Geef 10 minuten per gesprek en 5 minuten voor de nabespreking.

In de nabespreking leidt C het gesprek, door:

Eerst aan B te vragen wat die eraan heeft gehad en daarna zelf te zeggen wat hem/haar is opgevallen.

Centraal staat: hoe heeft A het gedaan?

Daarna plenaire nabespreking, gericht op de opdracht die men als leidinggevende had:

- ▶ is het gelukt?
- ▶ wat vond je makkelijk of moeilijk?

5. Bespreking van een te verbeteren/zwakke competentie (60 minuten)

Bespreek *Sheets 10-11* en geef iedereen vijf minuten voorbereidingstijd om een te verbeteren competentie voor zichzelf nader te omschrijven met een STAR voorbeeld. Verzoek om het realistisch te houden; dus een competentie die men écht voor verbetering vatbaar vindt, en die ook met een voorbeeldsituatie STAR omschreven kan worden.

Formeer nieuwe subgroepen. Geef tien minuten voor elk gesprek en vijf minuten nabespreking per gesprek.

In het oefengesprek:

- ▶ vertelt de medewerker de situatie (Situatie - Taak - Actie - Resultaat)
- ▶ onderzoekt de leidinggevende welk GEDRAG te verbeteren valt
- ▶ worden SMART afspraken gemaakt
- ▶ let de waarnemer op hoe de leidinggevende het doet.

Na het gesprek vraagt de waarnemer:

- ▶ aan de medewerker wat hij/zij er aan heeft gehad
- ▶ aan de leidinggevende in welke mate die tevreden is,
- ▶ en geeft zelf feedback op basis van wat hem/haar is opgevallen.

Plenaire nabespreking:

Wat is je opgevallen of wat heb je hiervan geleerd?

6. Feedback oefening (60 minuten)

Bespreek *Sheet 12* en vertel het volgende:

Het kan gebeuren dat je een competentie wilt toevoegen, die niet door de medewerker naar voren is gebracht. Als leidinggevende vindt u dat de medewerker een gewenste competentie niet goed uitvoert. Bedenk een voorbeeld vanuit uw eigen praktijk, maar houd het anoniem. Het is dus niet de bedoeling dat er hier over anderen gepraat wordt, maar het gaat om voorbeelden. Loop in gedachten uw medewerkers eens na. Wie zou u in een komend gesprek wel eens duidelijk willen maken dat hij/zij ergens niet zo competent in is?

Formeer nieuwe subgroepen en geef tien minuten voorbereidingstijd, waarin ieder:

- ▶ een competentie kiest met te verbeteren gedrag (van de medewerker);
- ▶ een voorbeeld daarvan geeft met STAR beschrijving;
- ▶ kort opschrijft welke feedback hij/zij gaat geven;
- ▶ nadenkt over welke SMART afspraak te maken valt.

Met feedback wordt bedoeld: wat is het effect van het incompetente gedrag: op de klant/de medewerker(s)/op jou als manager/voor de organisatie.

Benadruk dat de betreffende competentie voor degene in de rol van medewerker natuurlijk fictief is. Waar het om gaat is: hoe brengt de leidinggevende het?

Formeer weer andere subgroepen. Elk gesprek: tien minuten en vijf minuten nabespreking, daarna wisselen.

Afronding van de training (15-30 minuten)

Stel voor om deze trainingsdag af te ronden. Er is geen totaal CG gehouden, dus je kan geen totaal gesprek afronden. Geef de deelnemers de lijst: aandachtspunten voor het competentiegesprek op bladzijde 23 en even leestijd om die door te nemen. Zijn daar vragen over?

Houd een rondvraag:

- ▶ Zijn er dingen blijven liggen..... of niet voldoende uit de verf gekomen?
- ▶ Hoe is de trainingsaanpak ervaren?
- ▶ Hoe vond je het om te oefenen?
- ▶ Heb je er veel - matig - weinig van geleerd?
- ▶ Heb je nieuwe voornemens? Zaken waar je extra op gaat letten?

Bedank de deelnemers voor hun inzet en sluit de training.

Tijdschema training in 2 dagdelen:

09.00 – 09.15 uur:	Opening
09.15 – 09.45 uur:	Vertoning van het voorbeeldgesprek
09.45 – 10.30 uur:	1. Persoonlijke voorbereiding
10.30 – 10.45 uur:	<i>koffiepauze</i>
10.45 – 11.00 uur:	2. De voorbespreking
11.00 – 11.30 uur:	3. De opening van het CG
11.30 – 12.30 uur:	4. Bespreking van sterke competenties
	<i>Lunch</i>
13.30 – 14.30 uur:	5. Bespreking van te verbeteren competenties
14.30 – 15.30 uur:	6. Feedback oefening
15.30 – 15.45 uur:	<i>theepauze</i>
15.45 – 16.15 uur:	Afronding training

4.

Over het competentiegesprek

Het beschrijven van de competenties

De aanbeveling *Keep It Simple* is vooral hier van toepassing! Want de volgende valkuil ligt op de loer: er wordt organisatiebreed en op stafniveau gewerkt aan het formuleren van perfecte competenties met minutieus omschreven gedragscomponenten. Na een jaar kissebissen is iedereen het behoorlijk zat en wordt er een punt achter gezet.

(Zie ook sheet 4.)

Een betere start is: eenvoudig beginnen. De leidinggevende doet het nodige voorwerk, door een competentielijst te maken die hij of zij gaat bespreken met de medewerkers. Dat voorwerk bestaat eruit dat de manager:

- ▶ omschrijft wat we (als team/afdeling) reeds goed doen;
- ▶ daar competentienamen aan geeft;
- ▶ per competentienaam de gedragskenmerken beschrijft.

Ook denkt hij/zij eens goed na over:

- ▶ de dingen die minder goed gaan;
- ▶ en geeft daar competentienamen aan;
- ▶ die worden aangevuld met gedragskenmerken.

Maak, ter inspiratie, gebruik van de competentielijst in de powerpoint-presentatie.

Gebruik bestaande taak- of functiebeschrijvingen van de medewerkers om de competenties nader te omschrijven.

Na dit voorwerk bespreekt de manager de lijst in een persoonlijk gesprek met elke medewerker. Bedenk dat medewerkers zelf het best weten wat hun werk inhoudt. Geef de medewerker de ruimte tot inspraak en stel waar nodig bij.

Dit is van essentieel belang: *als de medewerker zich niet echt herkent in de competenties is het competentiegesprek tijdsverspilling.*

De grootste valkuil in de beginfase bij het opstellen van competenties is, dat die van bovenaf bedacht zijn, zonder inspraak van de mensen over wie het gaat. Dan werkt het misschien tijdelijk, maar het loopt op den duur absoluut vast.

Het doel is dus om te komen tot een lijst van team- of afdelingscompetenties, waaruit elke medewerker kan putten. Doe dit eventueel in meerdere rondes:

- ▶ eerst met elke medewerker de competenties bespreken en omschrijven;
- ▶ na het hele team gehad te hebben, de lijst corrigeren, zuiveren, aanpassen en nog eens met elke medewerker doornemen.

Het hoeft niet veel tijd te kosten en kan op rustige momenten gebeuren.

Streef bij de start geen perfectie na; in de loop der tijd kan er nog aan gesleuteld worden. De eerste competentiegesprekken kunnen op proef worden gehouden, zodat iedereen ervan kan leren.

Per competentiegesprek wordt uit de lijst door de medewerker en de leidinggevende een keuze gemaakt van de competenties die worden besproken.

Het maken van competentiebeschrijvingen is niet eenvoudig, maar het is wel de kern van CM. Neem er de tijd voor en houd de beschrijvingen kort, bondig en begrijpelijk. Het systeem zal, door de gesprekken die gehouden worden, groeien en bloeien.

P&O kan een coördinerende rol vervullen: aansturen, helpen, proces bewaken en de beschrijvingen stroomlijnen.

Het gaan houden van de competentiegesprekken

(Zie ook sheet 5.)

Voor leidinggevend en die ervaring hebben met het houden van functioneringsgesprekken is de overstap naar het competentiegesprek niet zo groot. Het gesprek wordt een stuk concreter, omdat de gespreksitems vooraf bepaald zijn.

Wat misschien nieuw voor hen is, is dat ze meer moeten observeren om situaties (STAR: Situatie-Taak-Actie-Resultaat) te kunnen omschrijven. Maar ja; de ene manager zit de hele dag tussen de mensen en de andere regeert op afstand.

Een aanbeveling is: laat de managers het gesprek gewoon houden, dan ontdekken zij zelf wel waar ze meer oog voor moeten hebben en welke situatie-informatie ontbreekt. Zeker als er aan een eerste gespreksronde niet teveel consequenties verbonden zijn, kan dat heel leerzaam zijn. Het valt te overwegen om het eerste gesprek meer een proefgesprek te laten zijn. Dan wordt ook duidelijk waar de lacunes zitten en kan makkelijker gerepareerd worden.

Bied alle leidinggevend en een workshop aan, ter voorbereiding op de gesprekken die ze gaan houden (zie pagina 13).

Indien leidinggevend en geen ervaring hebben met het houden van functioneringsgesprekken, is het de vraag of ze kunnen coachen. We gaan er hierbij van uit dat u (als P&O'er of staffunctionaris) de essenties van het coachen kent. Competentiegesprekken betreffen het bijsturen van medewerkers op gewenst gedrag. Wie dat niet op een coachende wijze kan, loopt de kans om in conflict te komen met de medewerker. Misschien iets overdreven, maar: "Je doet dit verkeerd.. / Dat moet je anders doen.. / Ik wil dat je.." enzovoort., zijn geen coachende interventies. Ze veroorzaken frictie.

Het verdient sterke aanbeveling om die leidinggevend en eerst een training coachingsvaardigheden te laten volgen en de nodige praktijkervaring te laten opdoen, alvorens ze competentiegesprekken gaan houden.

Aandachtspunten voor het te houden competentiegesprek

De voorbespreking:

- ▶ open rustig en vriendelijk;
- ▶ vraag naar de competenties van de medewerker en lees ze op;
- ▶ geef je toegevoegde competenties; vraag of ze duidelijk zijn;
- ▶ vraag of de medewerker STAR beschrijvingen wil maken;
- ▶ zeg dat je dat zelf ook zal doen en sluit het gesprek af.

De opening van het CG:

- ▶ geef de gesprekslijn aan;
- ▶ spreek af: wie noteert wàt;
- ▶ benadruk het maken van SMART-afspraken;

Bespreking competenties:

sterke competenties:

- ▶ probeer helder te krijgen wat de medewerker precies DOET om die competentie zo goed uit te voeren (Situatie-Taak-Actie-Resultaat);
- ▶ onderzoek of er met die competentie méér kan worden gedaan in het belang van de afdeling/organisatie of ontwikkeling van de medewerker;
- ▶ maak daar een SMART afspraak over.

te verbeteren competenties:

- ▶ wat gaat er niet goed (Situatie-Taak-Actie-Resultaat)?
- ▶ welk GEDRAG valt er te verbeteren? Met welke SMART afspraak?

zwakke competenties:

- ▶ onderzoek diepere oorzaken
- ▶ geen halve maatregelen; onderneem actie die er toe doet! SMART.

feedback van leidinggevende:

- ▶ geef een voorbeeld met STAR beschrijving;
- ▶ geef feedback en check of dat ook overkomt;
- ▶ welke actie is nodig om het gedrag te verbeteren. SMART afspraak.

groeicompetenties:

- ▶ blinkt de medewerker ergens in uit?
- ▶ wat kan daar extra mee worden gedaan?
- ▶ kan dat richting geven aan de loopbaan? SMART afspraak.

Afronding van het CG:

- ▶ check of alles voldoende is besproken;
- ▶ vraag hoe de aanpak van het gesprek bevalen is;
- ▶ vat de afspraken samen (wie doet dat?);
- ▶ zet ze op papier (wie doet dat?);
- ▶ vraag naar de beleving van de ander;
- ▶ zeg zelf ook hoe je het vond gaan;
- ▶ bedank de medewerker voor zijn/haar inzet.

Backing vanuit P&O/HRM/PZ

Overweeg om vanuit P&O/HRM/PZ een of meer mensen aan te stellen waar leidinggevenden of medewerkers terecht kunnen, bijvoorbeeld voor:

- ▶ leidinggevenden die een probleem hebben met competenties of het gesprek, en
- ▶ medewerkers die een verdiepingsgesprek nodig hebben.

Het kan zeer de moeite waard zijn om zonnodig een staffunctionaris bij te scholen als *Personal Coach*. Iemand die zowel de managers als de medewerkers kan coachen als men ergens niet uitkomt.

De *Personal Coach* kan ook op meer informele wijze de voortgang van de competentiegesprekken met de managers bespreken en suggesties geven voor bijsturing.

Voortgang en uitbouw naar competentie management

Na een of twee gespreksrondes in de organisatie kan gezien worden hoe de resultaten van deze gesprekken verder geëffectueerd kunnen worden:

- ▶ het beoordelingssysteem kan omgewerkt worden naar een systeem van beoordelen op competenties en resultaten;
- ▶ interne/externe sollicitaties/selectieprocedures kunnen competentie-omschreven worden opgezet;
- ▶ de behoefte aan training/ontwikkeling/doorgroei kan gericht worden beantwoord;
- ▶ bovendien kan voortdurend in kaart worden gebracht welke competenties vooral nodig zijn om (organisatie)doelen te halen.

De aanpak samenvattend

(Zie ook Sheet 15)

Iemand neemt het voortouw. U?

P&O/HRM/PZ houdt een presentatie op topniveau.

Er wordt gewerkt aan commitment van leidinggevenden:

P&O/HRM/PZ houdt presentaties voor managers.

Er wordt gewerkt aan commitment van medewerkers:

managers geven hun medewerkers een presentatie.

Er worden competenties beschreven:

leidinggevenden doen het voorwerk om competenties op te stellen, en leidinggevenden en medewerkers worden het over de inhoud eens.

Het houden van competentiegesprekken wordt voorbereid:

leidinggevenden volgen een workshop met het voorbeeldgesprek als thema.

De competentiegesprekken worden gehouden:

leidinggevenden organiseren hun gesprekken 1 of 2 maal per jaar.

P&O/HRM/PZ zorgt voor deskundige individuele ondersteuning:

managers en medewerkers kunnen terecht voor vragen of coaching.

Na een of twee gespreksrondes wordt CM verder uitgebouwd:

de HRM-instrumenten worden gebaseerd op competenties.

Competentiegesprekken kunnen worden gehouden op elk moment dat er een aanleiding toe is, vergelijkbaar het met het functioneringsgesprek; minimaal één keer per jaar. Omdat per gesprek de nodige afspraken worden gemaakt, is twee keer per jaar aanbevolen.

PREVIEW
www.tfc.nl

5.

Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma “**Het competentiegesprek**”.

Hoe tevreden zijn wij (directie/staf) over

1. De prestaties van de medewerkers?
2. Het bijstuurvermogen van de managers?
3. De koppeling tussen doelstellingen en resultaten?
4. Het gedrag van de medewerkers?
5. De behaalde resultaten van de managers?
6. De mate waarin managers en medewerkers zich ontwikkelen?
7. De doelmatigheid van het beoordelingssysteem?
8. Het inzetten van de juiste HRM-instrumenten?

Kerncompetenties (op organisatieniveau) geven richting aan

- ▶ Wat willen we bereiken?
- ▶ Waar staan we voor?
- ▶ Waar zijn we goed in?
- ▶ Hoe gaan we dat uitbuiten?

Welke Kerncompetenties gelden voor onze organisatie?

Ter inspiratie:

- ▶ **missie?**
- ▶ **visie?**
- ▶ **doelstellingen?**

Voorafgaan aan een plan van aanpak

- ▶ Past dit bij onze organisatie?
- ▶ Kunnen onze managers coachen?
- ▶ Tot en met welk echelon kunnen we dit doen?
- ▶ Organisatiebreed of selectief starten?

Inhoudelijk

- ▶ Wat willen we ermee bereiken? (punt 1 t/m 8)
- ▶ Wie gaat het opzetten en begeleiden?
- ▶ Hoe krijgen we commitment? (Denk ook aan OR/DC/MR)
- ▶ Is er basisinformatie voor het omschrijven van competenties? (taak-/functiebeschrijvingen)?
- ▶ Kunnen we dit zelf of is (externe) ondersteuning nodig?

Het gaan maken van competenties

De manager:

- ▶ omschrijft wat “we” (als team/afdeling) goed doen,
- ▶ geeft daar competentienamen aan, en
- ▶ beschrijft per competentienaam de gedragskenmerken.

Ook denkt hij/zij eens goed na over

- ▶ de dingen die minder goed gaan,
- ▶ en geeft daar competentienamen aan,
- ▶ die worden aangevuld met gedragskenmerken.

Hulpmiddelen

- ▶ gebruik bestaande taak- of functiebeschrijvingen, en
- ▶ de competentielijst in de powerpoint-presentatie.

Het gaan houden van de competentiegesprekken

- ▶ Is er ervaring met functioneringsgesprekken?
- ▶ Kunnen leidinggevenden coachen?
- ▶ STAR: Situatie-Taak-Actie-Resultaat. (Dat vraagt om observaties!)
- ▶ Is eerste gesprek “op proef” of met meer consequenties?
- ▶ Aanbod workshop voor leidinggevenden.

Workshop: de voorbereiding op eerste CG

Doelgroep: alle leidinggevenden die CG's gaan houden.

Aantal deelnemers: maximaal 12.

Tijd: 1 dagdeel van $\pm 2\frac{1}{2}$ uur.

Voorwaarden:

- ▶ iedereen heeft de presentatie gevolgd, en
- ▶ men heeft ervaring in coachen.

Het doel van de bijeenkomst is:

een voorbeeld laten zien van een competentiegesprek, met alle ruimte voor vragen en discussie.

Het CG: de voorbespreking

- ▶ Open rustig en vriendelijk;
- ▶ vraag naar de competenties van de medewerker en lees ze op;
- ▶ geef uw toegevoegde competenties en vraag of ze duidelijk zijn;
- ▶ vraag of de medewerker STAR beschrijvingen wil maken;
- ▶ zeg dat u dat zelf ook zult doen en sluit het gesprek af.

De opening van het CG

- ▶ Geef de gesprekslijn aan;
- ▶ Spreek af: wie noteert wàt;
- ▶ Benadruk het maken van **SMART**-afspraken:

Specifiek

Meetbaar

Accceptabel

Realistisch

Tijsbepaald

Een sterke competentie

- ▶ Probeer helder te krijgen wat de medewerker precies DOET om die competentie zo goed uit te voeren (Situatie-Taak-Actie-Resultaat);
- ▶ onderzoek of er met die competentie méér kan worden gedaan in het belang van de afdeling/organisatie of ontwikkeling van de medewerker;
- ▶ maak daar een SMART afspraak over.

Een te verbeteren competentie

- ▶ Wat gaat er niet goed?
(Situatie – Taak – Actie - Resultaat)?
- ▶ Welk GEDRAG valt er te verbeteren,
- ▶ met welke SMART afspraken?

Zwakke competenties

- ▶ onderzoek diepere oorzaken;
- ▶ geen halve maatregelen;
- ▶ onderneem actie die er toe doet;
- ▶ maak SMART afspraken.

Feedback van leidinggevende

- ▶ geef een voorbeeld met STAR beschrijving;
- ▶ geef feedback en check of dat ook overkomt;
- ▶ welke actie is nodig om het gedrag te verbeteren;
- ▶ maak een SMART afspraak.

Groeicompetenties

- ▶ Blinkt de medewerker ergens in uit?
- ▶ Wat kan daar extra mee worden gedaan?
- ▶ Kan dat richting geven aan de loopbaan?
- ▶ Maak er een SMART afspraak over.

Afronding van het CG

- ▶ check of alles voldoende is besproken;
- ▶ vraag hoe de aanpak bevallen is;
- ▶ vat de afspraken samen (wie doet dat?);
- ▶ zet ze op papier (wie doet dat?);
- ▶ vraag naar de beleving van de ander;
- ▶ zeg zelf ook hoe je het vond gaan;
- ▶ bedank de medewerker voor zijn/haar inzet.

De aanpak samenvattend

P&O/HRM/PZ houdt een presentatie op topniveau.

P&O/HRM/PZ houdt presentaties voor managers.

Managers geven hun medewerkers een presentatie.

Managers maken competenties i.o.m. de medewerk(st)ers.

Leidinggevenden volgen een workshop (of training) met het voorbeeldgesprek als thema.

De competentiegesprekken worden gehouden.

P&O/HRM/PZ zorgt voor deskundige individuele ondersteuning.

Na een of twee gespreksrondes wordt CM verder uitgebouwd: de HRM-instrumenten worden gebaseerd op competenties.

Competentiegesprekken kunnen worden gehouden op elk moment dat er een aanleiding toe is, vergelijkbaar met het functioneringsgesprek. Minimaal één keer per jaar.

Tijdschema training in 2 dagdelen

09.00 – 09.15 uur:	Opening
09.15 – 09.45 uur:	Vertoning voorbeeldgesprek
09.45 – 10.30 uur:	1. Persoonlijke voorbereiding
<i>10.30 – 10.45 uur:</i>	<i>koffiepauze</i>
10.45 – 11.00 uur:	2. De voorbespreking
11.00 – 11.30 uur:	3. De opening van het CG
11.30 – 12.30 uur:	4. Bespreking sterke competenties
	<i>Lunch</i>
13.30 – 14.30 uur:	5. Bespreking te verbeteren comp.
14.30 – 15.30 uur:	6. Feedback oefening
<i>15.30 – 15.45 uur:</i>	<i>theepauze</i>
15.45 – 16.15 uur:	Afronding training