1 Competenties: hoe resultaten tot stand komen

Binnen performance management gaat het niet alleen om **wat** iemand bereikt, maar ook om **hoe** die resultaten tot stand komen. Competenties geven woorden aan dat tweede deel. Ze beschrijven het gedrag, de vaardigheden en de professionele kwaliteiten die iemand nodig heeft om zijn of haar rol goed te vervullen. Een competentie is daarmee iets anders dan een resultaat. Een resultaat kan bijvoorbeeld zijn dat een project op tijd wordt afgerond, dat de klanttevredenheid stijgt of dat een bepaalde omzet wordt gerealiseerd. Competenties beschrijven welk gedrag helpt om die resultaten te bereiken. Denk aan samenwerken, besluitvaardigheid, klantgerichtheid, analytisch vermogen, eigenaarschap of verandervermogen.

2 Van abstract begrip naar zichtbaar gedrag

Competenties krijgen pas waarde wanneer ze worden vertaald naar concreet en herkenbaar gedrag. Alleen zeggen dat iemand "goed moet kunnen samenwerken" is onvoldoende. De vraag is wat goed samenwerken in de praktijk betekent. Dat kan bijvoorbeeld zichtbaar worden in gedrag als:

- actief informatie delen met collega's
- andere disciplines tijdig betrekken
- afspraken nakomen
- meningsverschillen bespreekbaar maken
- bijdragen aan een gezamenlijk resultaat

Op die manier worden competenties observeerbaar. Ze bieden daardoor een bruikbare basis voor feedback, ontwikkeling en het gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

3 Competenties binnen PM4

Binnen PM4 worden competenties niet los beoordeeld, maar in samenhang met de resultaten die iemand moet realiseren. Resultaatgebieden maken duidelijk **waarvoor iemand verantwoordelijk is**. Prioriteiten geven aan **waar de nadruk op dat moment ligt**. Competenties maken zichtbaar **welk gedrag nodig is om daarin succesvol te zijn**. Daarmee ontstaat een completer beeld van performance. Een medewerker kan zijn doelstellingen behalen, maar daarbij onvoldoende samenwerken, te weinig eigenaarschap tonen of onvoldoende rekening houden met klanten en collega's. Omgekeerd kan iemand over sterke competenties beschikken, maar de afgesproken resultaten niet realiseren. Goed performance management kijkt daarom naar beide kanten. PM4 brengt deze elementen bij elkaar. Niet iedere competentie hoeft daarbij voor iedere medewerker even belangrijk te zijn. De benodigde competenties hangen samen met de rol, de resultaatgebieden en de actuele prioriteiten. Voor een leidinggevende kan bijvoorbeeld coachend vermogen essentieel zijn, terwijl voor een specialist analytische scherpte of vakinhoudelijke oordeelsvorming zwaarder weegt.

4 Competenties als basis voor ontwikkeling

Competenties zijn binnen PM4 niet alleen een beoordelingsinstrument. Ze vormen vooral een taal voor ontwikkeling. Wanneer duidelijk is welk gedrag van iemand wordt verwacht, kan ook gerichter worden besproken waarin iemand al sterk is en waarin verdere ontwikkeling gewenst

Copyright Dragt Training

is. Daarmee verschuift het performancegesprek van een algemene beoordeling naar een veel concreter gesprek:

Welke resultaten willen we bereiken? Waar liggen onze prioriteiten? En welk gedrag helpt jou om daarin succesvol te zijn?

Juist die verbinding tussen resultaat, prioriteit en gedrag maakt competenties binnen PM4 waardevol. Performance wordt daardoor niet alleen meetbaar, maar ook bespreekbaar en ontwikkelbaar.

Copyright Dragt Training

1. Teaser: Competenties: hoe resultaten tot stand komen

Binnen performance management gaat het niet alleen om **wat** iemand bereikt, maar ook om **hoe** die resultaten tot stand komen. Resultaatgebieden maken duidelijk waarvoor iemand verantwoordelijk is. Prioriteiten geven aan waar op dat moment de nadruk ligt. Competenties beschrijven welk gedrag nodig is om daarin succesvol te zijn. Denk aan samenwerken, eigenaarschap, klantgerichtheid, besluitvaardigheid of analytisch vermogen. Binnen PM4 vormen competenties daarom de verbinding tussen resultaat en gedrag. Ze maken performance niet alleen meetbaar, maar ook bespreekbaar en ontwikkelbaar.

2. Uitleg: Wat zijn competenties?

Competenties beschrijven het gedrag, de vaardigheden en professionele kwaliteiten die iemand nodig heeft om zijn of haar rol goed te vervullen. Een competentie is iets anders dan een resultaat. Een resultaat kan bijvoorbeeld zijn dat een project op tijd wordt afgerond, de klanttevredenheid stijgt of een bepaalde omzet wordt gerealiseerd. Competenties beschrijven het gedrag dat helpt om deze resultaten te bereiken. Competenties krijgen vooral waarde wanneer ze worden vertaald naar concreet en herkenbaar gedrag. Alleen zeggen dat iemand goed moet kunnen samenwerken is bijvoorbeeld te algemeen. Goed samenwerken kan zichtbaar worden in gedrag zoals:

- actief informatie delen
- collega's tijdig betrekken
- afspraken nakomen
- verschillen van mening bespreekbaar maken
- bijdragen aan een gezamenlijk resultaat

Binnen PM4 worden competenties altijd bekeken in samenhang met resultaatgebieden en prioriteiten. Een medewerker kan zijn doelstellingen behalen, maar daarbij onvoldoende samenwerken of te weinig eigenaarschap tonen. Omgekeerd kan iemand sterke competenties laten zien, maar onvoldoende resultaat boeken. Goed performance management kijkt daarom naar beide. Niet iedere competentie is bovendien voor iedere functie even belangrijk. Welke competenties zwaar wegen, hangt af van de rol, de resultaatgebieden en de actuele prioriteiten. Competenties zijn binnen PM4 daarom niet alleen een middel om performance te beoordelen. Ze bieden vooral een concrete taal voor feedback en ontwikkeling.

3. Voorbeeld: Van resultaatgebied naar competentie

Stel dat een medewerker verantwoordelijk is voor het resultaatgebied Klantrelaties. Een belangrijk resultaat voor het komende jaar is:De klanttevredenheid verhogen en bestaande klanten beter behouden. De organisatie geeft hier bovendien een hoge prioriteit aan. Alleen het resultaat benoemen is echter niet voldoende. De vraag is ook welk gedrag nodig is om dit resultaat te realiseren. Relevante competenties kunnen bijvoorbeeld zijn:

Copyright Dragt Training

- **Klantgerichtheid:** De medewerker verdiept zich actief in de behoefte van de klant en vertaalt deze naar passende oplossingen.
- **Eigenaarschap:** De medewerker neemt verantwoordelijkheid voor vragen en problemen en zorgt dat deze worden opgelost.
- **Samenwerken:** De medewerker betrekt collega's wanneer andere expertise nodig is en zorgt voor een goede overdracht.
- **Communiceren:** De medewerker maakt duidelijke afspraken, houdt de klant op de hoogte en bespreekt verwachtingen tijdig.

In het performancegesprek kan daardoor veel concreter worden besproken wat goed gaat en waar ontwikkeling nodig is. Het gesprek gaat dan niet alleen over de vraag: "Heb je het resultaat gehaald?" Maar ook over: "Welk gedrag heeft geholpen om dit resultaat te bereiken en welk gedrag zou je verder kunnen ontwikkelen?" Dat is de kracht van competenties binnen PM4: ze verbinden wat iemand moet bereiken met hoe iemand daarin succesvol kan zijn.

Copyright Dragt Training