

Hoe competent zijn wij eigenlijk?

Competentieprofiel voor zelforganiserende teams

Van medewerkers binnen zelforganiserende teams wordt nogal wat verwacht. Niet alleen moeten ze hun werk op professionele wijze uitvoeren, ze moeten ook zelf zorgdragen voor een goed functioneren van het team. In dit artikel zet John Sijnke uiteen hoe je een bruikbaar profiel maakt waarin de benodigde competenties worden omschreven.

John Sijnke

Tijdens de teambijeenkomst staat het competentieprofiel centraal. Alle teamleden hebben voorafgaand aan de bijeenkomst de competentielijst ingevuld. Iris, een van de teamleden, heeft het resultaat samengevat. Samen met de teamcoach heeft ze er een korte presentatie van gemaakt. Opvallend is dat het team op veel punten een redelijke tot vrij goede score heeft. Alleen op het vlak van netwerkvaardigheid is de score een stuk lager. Vooral de samenwerking met verwanten van cliënten blijkt volgens de meeste teamleden onder de maat. Voor sommige teamleden is dat echter geen probleem. ‘We hebben toch nooit echt samengewerkt met familie?’ zegt Irma. ‘Ik ben er wel voor ze een beetje op afstand te houden, want voor je het weet bemoeien ze zich overal mee. Vroeger hadden we speciale bezoekdagen, dat werkte volgens mij prima.’ Irma is een zogeheten herintreder: ze heeft jaren geleden ook op deze afdeling gewerkt. Vanwege haar gezin is zij tijdelijk gestopt met werken. Niet lang geleden is zij teruggekeerd binnen de organisatie, toevallig ook nog op dezelfde afdeling. Iris is het volstrekt niet met haar eens. ‘Vroeger hield de organisatie familie inderdaad op afstand, maar dat is echt niet meer van deze tijd. We moeten veel meer met hen gaan samenwerken.’ Er ontstaat een levendige discussie. Mooi, denkt de teamcoach. Zo heeft het team niet alleen inzicht in het eigen functioneren, maar ontstaat er ook discussie over zaken die eigenlijk nog nooit op de agenda hebben gestaan.

Vaardigheden

Medewerkers binnen zelforganiserende teams moeten niet alleen, net als voorheen, hun werk op professionele wijze uitvoeren. Ze moeten ook zelf zorgdragen voor een adequaat functioneren van het team en voor het onderhouden van uiteenlopende contacten. Daar zijn nogal wat vaardigheden voor nodig. Wanneer een organisatie van een meer traditionele vorm overgaat naar een zekere mate van zelforganisatie, moeten de bestaande taakomschrijvingen en competentieprofielen uiteraard aangepast worden. Soms zijn die competentieprofielen al heel uitgebreid. Omdat er nu allerlei taken in het kader van zelforganisatie bijkomen, is de kans aanwezig dat het competentieprofiel zeer omvangrijk wordt. En dat is een valkuil, zeker wanneer je dat profiel meer wilt laten zijn dan alleen maar een document dat in het dossier zit. Zo’n profiel is er in feite om vast te stellen waar een team allemaal aan moet voldoen. Dat vaststellen gebeurt, als het goed is, niet eenmalig, maar wordt regelmatig herhaald: een vorm van toetsing of het team nog voldoet aan gestelde eisen en zich daar ook in blijft ontwikkelen. In het geval van zelforganisatie gaat het dan vooral om zelftoetsing. Dat kan echter alleen effectief gebeuren als zo’n profiel aan twee belangrijke basiseisen voldoet: het moet compact zijn en bovenal ook zo concreet mogelijk.

Compact en concreet

Het profiel dient compact te zijn omdat het in de praktijk hanteerbaar moet zijn. Organisaties die compleetheid en perfectie nastreven, willen zich nog wel eens verliezen in een uitputtende opsomming van alle mogelijke competenties. Het spreekwoord ‘in de beperking toont zich de

meester' is hier zeker van toepassing. Het is eigenlijk net zo als bij ondersteuningsplannen: de meest uitgebreide en complete plannen verdwijnen meestal in het archief (om er soms nooit meer uit te komen). Handzame plannen passen veel beter bij de dagelijkse praktijk, waarin je immers al genoeg administratieve taken hebt.

Een valkuil bij compacte plannen is echter dat die soms erg algemeen en vaag blijven. Een competentie als 'vraaggericht werken' zegt helemaal niets als daarbij niets over concreet handelen wordt gezegd. Een competentie krijgt pas praktische waarde als er criteria aan verbonden zijn: korte omschrijvingen die je in de dagelijkse praktijk kunt toetsen.

Daar duikt alweer de volgende valkuil op. Bij die criteria kun je bijvoorbeeld alleen: 'Wij werken methodisch' noteren wanneer vooraf is vastgelegd wat daar in deze concrete situatie onder wordt verstaan. Anders blijft het een vage term. Sommige critici zullen zeggen: methodisch werken is een competentie die je moet vertalen in concreet en zichtbaar gedrag, in verschillende gedragscriteria. Bijvoorbeeld: 'Ik stel uitsluitend doelen die SMART zijn geformuleerd' of 'Ik evalueer elk doel elke maand' of 'Ik stel alleen doelen nadat ik een grondige beeldvorming heb gemaakt'. Maar wat is dan een grondige beeldvorming? En wat moet je daar allemaal voor doen? Kortom: ook daar vallen weer allerlei concrete gedragingen aan te koppelen. En zo ontstaat er al gauw een lijst met tientallen items, die ook allemaal weer vele sub-items hebben. Onwerkbaar, want zo gedetailleerd werken kost meer tijd dan we hebben.

Domeinen

Hoe beperk je dit en kom je toch tot een profiel waar je in de praktijk wat aan hebt? Allereerst stel je een aantal domeinen vast. Je zou kunnen zeggen: de hoofdgebieden van de functies van dit team. Die hoofdgebieden moet je beperken tot een paar items, want als je bij de start van zo'n profiel te uitgebreid bent heeft dat bij de verdere uitwerking behoorlijke gevolgen voor de omvang. Vervolgens stel je de competenties vast, meestal zijn die te ontleen aan de hoofdonderwerpen uit een taak-functiebeschrijving. Ook hier weer: beperk je tot essentiële en overkoepelende competenties.

Tenslotte kom je tot een aantal criteria, korte omschrijvingen van hetgeen je in de praktijk wilt zien. Die criteria kun je voor het team in de wij-vorm schrijven, maar als je een stap verder wilt gaan en het profiel ook op individueel niveau wilt gebruiken, zijn die formuleringen natuurlijk heel makkelijk in de ik-vorm om te zetten. Zo'n profiel kan dan bijvoorbeeld ook in de vorm van een 360 graden feedbacklijst gebruikt worden: je vult de lijst voor jezelf in en laat hem ook door een of meerdere collega's voor jou invullen. Vervolgens gaan jullie in gesprek over de overeenkomsten en de verschillen. Zo hou je elkaar scherp en is het profiel een goed hulpmiddel of elkaar feedback te geven.

Gedragscriteria

In een laatste stap werk je de criteria verder uit in concreet gedrag (gedragscriteria). Uit het voorgaande zal duidelijk zijn dat het verstandig is daar heel terughoudend mee te zijn. Een voorbeeldprofiel zoals bij dit artikel wordt gegeven blijkt in de praktijk voldoende handvatten te bieden, omdat er sprake is van een redelijk evenwicht tussen 'compact en concreet'.

Het is uiteraard nodig om het bijgevoegde voorbeeldprofiel aan te passen aan de concrete situatie van het dagcentrum, de afdeling activiteitenbegeleiding, het dagactiviteiten centrum of de locatie waar je werkzaam bent. Want alleen dan wordt het iets dat echt van jullie is en aansluit op jullie dagelijkse werk.

Bijlage: Teamprofiel Zelforganisatie

Gepubliceerd in AS, Maandblad voor de Activiteitensector, aug. 2015.

TEAMPROFIEL ZELFORGANISATIE

Domeinen	Competenties	Criteria
Professioneel	Cliëntgerichtheid	Wij verdiepen ons in de achtergronden en behoeften van cliënten en stemmen onze ondersteuning daar op af.
Professioneel	Cliëntgerichtheid	Wij zorgen er voor dat cliënten vrijheid van keuze ervaren en zeggenschap houden over het eigen leven.
Professioneel	Cliëntgerichtheid	Wij zijn ons bewust van eigen patronen en denkwijzen en kunnen deze loslaten als ondersteuningsomstandigheden daar om vragen.
Professioneel	Vakbekwaamheid	Wij werken methodisch.
Professioneel	Vakbekwaamheid	Wij zijn vaardig in het toepassen van verschillende benaderingswijzen, afgestemd op individuele cliënten.
Professioneel	Vakbekwaamheid	Wij vertalen visie in concreet handelen en evalueren dat periodiek.
Professioneel	Ontwikkeling	Wij zijn en blijven op de hoogte van ontwikkelingen in de zorg, de eigen organisatie en het eigen vakgebied.
Professioneel	Ontwikkeling	Wij hebben actuele specifieke vakkennis en houdt dit bij.
Professioneel	Ontwikkeling	Wij reflecteren op het eigen handelen en vertalen dit naar concreet gedrag.
Functioneel	Resultaatgerichtheid	Wij stellen concrete doelen en maken afspraken om die doelen te bereiken en de resultaten te toetsen.
Functioneel	Resultaatgerichtheid	Wij stellen budgetten en werkprocessen vast en bewaken deze.
Functioneel	Resultaatgerichtheid	Wij werken effectief, efficiënt en transparant.
Functioneel	Ondernemerschap	Wij brengen organisatiebelangen, cliëntbelangen en kosten op inzichtelijke wijze met elkaar in evenwicht.
Functioneel	Ondernemerschap	Wij nemen beheersbare risico's met betrekking tot besteding van het budget en de inzet van personeel.
Functioneel	Ondernemerschap	Wij stellen prioriteiten, maken keuzes en communiceren daar helder over.
Functioneel	Klantgerichtheid	Wij communiceren helder over te leveren prestaties met een ieder die bij de zorg- en dienstverlening is betrokken.
Functioneel	Klantgerichtheid	Wij reageren direct en effectief op vragen en klachten.
Functioneel	Klantgerichtheid	Wij checken regelmatig bij al onze samenwerkingspartners of geleverde diensten aan de verwachtingen voldoen.
Functioneel	Verantwoordelijkheid	Wij zijn betrouwbaar en komen gemaakte afspraken na.
Functioneel	Verantwoordelijkheid	Wij nemen verantwoordelijkheid voor het eigen handelen en leggen daar verantwoording over af.
Functioneel	Verantwoordelijkheid	Wij handelen consequent volgens de beroepscode en de organisatienormen.
Functioneel	Flexibiliteit/daadkracht	Wij kunnen improviseren en omgaan met tegenstellingen.
Functioneel	Flexibiliteit/daadkracht	Wij anticiperen op veranderende omstandigheden door onze werkwijze aan te passen.
Functioneel	Flexibiliteit/daadkracht	Wij combineren geduld met doorzettingsvermogen.

TEAMPROFIEL ZELFORGANISATIE

Sociaal	Communicatie	Wij verstaan de kunst van het vragenstellen en hebben een actieve luisterhouding.
Sociaal	Communicatie	Wij formuleren helder en duidelijk in begrijpelijke taal, aangepast aan de situatie en afgestemd op de ander.
Sociaal	Communicatie	Wij communiceren op basis van gelijkwaardigheid met cliënten en hun netwerk over de inhoud van de dienstverlening.
Sociaal	Samenwerking	Wij kennen de verschillende teamrollen en zorgen dat die vervuld worden.
Sociaal	Samenwerking	Wij maken gericht gebruik van individuele kwaliteiten binnen het team.
Sociaal	Samenwerking	Wij coachen elkaar.
Sociaal	Netwerkvaardigheid	Wij bouwen en onderhouden interne en externe relaties.
Sociaal	Netwerkvaardigheid	Wij werken actief samen met het netwerk van cliënten.
Sociaal	Netwerkvaardigheid	Wij werken actief samen met andere betrokkenen bij de dienstverlening.