

## **Waarom competentie management? Vanuit HRM perspectief**

De een noemt het een kwaliteitssysteem, de ander een HR- ontwikkelsysteem of is het bedoeld om het binden en boeien concept gestalte te geven? zoals derden claimen? Nee, het biedt constructie aan de unieke identiteit en cultuur van de onderneming zegt een vierde advocatuur! Een vijfde coalitie verdedigt het integrale concept vol verve. Google of bezoek een bibliotheek of boekhandel en je treft veel informatie en managementboeken die aandacht wijten aan dit fenomeen. Van Mintzberg tot Covey, van Hamel tot Whitmore, Hertzberg tot Muray..... Ja, de goed verstaander herkent zelfs het oude testament en koran als een weergave van competentie management. Niet verrassend is dat alle onvoorwaardelijk bepleiten dat competentie management (geschreven of ongeschreven) een fundamenteel onderdeel is voor cohesie, welzijn en duurzaamheid in de existentie van organisaties en collectieven. Er is zoveel wetenschappelijk onderzoek, literatuur vanuit elke denkbaar perspectief voorhanden hetgeen veelal een indicatie is van de complexiteit. Waar ligt nu de waarheid?

We acteren en concurreren in een economie, grotendeels gebaseerd op kennis en kunde en vooral op de toepasbaarheid daarvan in samenwerking met alle stakeholders. Het onderscheidende vermogen van concurrerende organisaties ligt veelal niet opgesloten in het producten portfolio maar in het personeel. Zij vertegenwoordigen dagelijks de organisatie in woord en gedrag en zetten hun persoonlijke kwaliteiten in om de onderneming succes te brengen. Dit doen ze niet alléén maar in samenhang met collega's en naar een collectieve (geaccepteerde) maatstaf. Dit gezegd hebbende zou je kunnen stellen dat de som van kwaliteit, samenwerking en betrouwbaarheid human resources, als organiek geheel, een indicatie is voor de nominale waarde van het human capital! Wellicht het meest belangrijke werkkapitaal in de onderneming.

Juist die collectieve (geaccepteerde) maatstaf, lees competentie management, is het referentiekader waardoor mensen zich geborgd voelen, waarmee zich kunnen identificeren, waarop ze kunnen reflecteren, waardoor ze succesvol kunnen zijn, waarmee ze zich kunnen ontwikkelen. Voor het bestuur, directie en management is dit niet anders met dien verstande dat de laatste verantwoordelijkheid moeten nemen om het kader te definiëren en uit te dragen.

Sturen op resultaat is sturen op functioneel gedrag is sturen op kwaliteiten en talenten.

In die zin is competentie management niets meer en niets minder dan een interface tussen mens en organisatie, tussen organisatiedoelstellingen en persoonlijke doelstellingen. Een integraal verbindend geheel dat het succes van een onderneming voedt voor nu en in de toekomst. Met behulp van competentie management wordt duidelijkheid en structuur geboden aan managers en medewerkers over welke kwaliteiten zij nu en in de toekomst dienen te beschikken en waarom deze kwaliteiten essentieel zijn.

Markten kunnen plotsklaps veranderen, daar zijn we nu alle getuigen van anno 2009. Hoe dynamisch en flexibel kan een organisatie daar op inspelen en personeel een nieuw of herijkt kader meegeven om succesvol te kunnen blijven? Hoe zijn de strategieën aangepast en

ingebod? De interface (competentiemanagement) is een wellicht het instrument om grip te houden op de actualiteit van de dag en de dynamiek van de markt, vooropgesteld dat het ook daadwerkelijk wordt beleefd, gevolgd en geëvalueerd als richtlijn en stuurcriteria.

Competentiemanagement faciliteert effectiever sturing op het werving- en selectiebeleid, retentie-, en ontwikkelingsbeleid. Zelfs outplacement, reïntegratie en uitstroombeleid. In deze mechanisme blijft het uiteindelijk gaan om het functionele gedrag en de potentie van individuen die bij moeten dragen aan het collectieve succes. Ongeacht de configuratie van de onderneming hebben mensen kaders en richtlijnen nodig.

Het is geen 'afzonderlijke' managementtechniek, maar een samenhangend geheel van dagelijks functioneel gedrag, managementtechnieken, hulpmiddelen en instrumenten waarmee organisaties in staat zijn te sturen op resultaat. Het is een dynamisch en cyclisch proces waarin telkens de balans opgemaakt dient te worden van de aanwezige en de in de toekomst benodigde competenties.

In de kern dient het geen betoog op de vraag waarom competentimanagement maar meer op de vraag hoe effectueer je competentimanagement zodat het rendeed?

### **Vaststellen essentiële competenties en het maken van competentieprofielen**

Competentiemanagement begint met het organisatiebreed leren hanteren van één taal; één set van definities van competenties. Is er discussie over de definiëring van verschillende competenties dan is het onmogelijk om waardevolle uitspraken te doen over de gewenste competenties van medewerkers en is het onmogelijk om te beoordelen in hoeverre zij over deze competenties beschikken. De competenties dienen gedefinieerd te zijn in eenduidige en observeerbare termen.

Een goed voorbeeld van dit inzicht herken je nog steeds in de Randstad organisatie. De "founder" Frits Goldschmeding heeft in de jaren '60 zijn uitzendorganisatie neergezet. Van begin af aan heeft hij richting gegeven aan zijn organisatie met de kernwaarden of kerncompetenties; "kennen, dienen en vertrouwen". Tot op heden (er)kent elke intercedent, manager of bestuurslid de betekenis en duurzaamheid ervan en draagt dit uit in de dagelijkse interactie met haar klant en markt. Het is een cultuurdrager die Randstad onderscheid van haar concurrenten en zeker bijdraagt aan het internationale succes!

Toch blijft het vaststellen van welke competenties essentieel zijn om de organisatiedoelen te realiseren geen sinecure. Het competentiewoordenboek bevat een tal van competenties die zonder uitzondering allen een positieve connotatie hebben. Wat zijn dan de onderscheidende kernwaarden van de onderneming? Vervolgens dient men ook nog onderscheid maken op functieniveau; operationeel, tactisch of strategisch. Centraal bij het vaststellen van essentiële competenties is dat deze zijn af te leiden van de gewenste resultaten. Voor de organisatie is dit de missie en de strategische doelstellingen. Voor functies (of functiegroepen) de kernopdracht (wat moet een functionaris de komende jaren in ieder geval realiseren) en de vast te stellen resultaatgebieden.

"Met de voet op de rem gaat men harder vooruit". Dit klinkt aanzienlijk paradoxaal en dat is het ook. Dit heeft alles te maken met de keuzevrijheid. Bij het opstellen van een profiel heeft men de beschikking over 50 competenties met 15 gedragsindicatoren. Welke gaat men dan kiezen? Laten we voor de zekerheid deze ook maar toevoegen! Uiteindelijk resulteert dit in een profiel waarbij er wel 10 tot 15 of meer competenties worden vastgelegd met ieder 10-15 gedragsindicatoren. Uiteindelijk is het dan de bedoeling dat men stuurt op tot wel 150 tot 225 gedragsindicatoren. Niets is onmogelijk maar het moge duidelijk zijn dat het niet realistisch is om dit aan de manager en kandidaat te vragen. De ervaring leert ons dat kans op intrinsieke motivatie en succes substantieel afneemt.

Men noemt dit ook wel het positieve vrijheidsconcept; Als de keuzevrijheid te groot wordt en de verschillen tussen de keuzes derhalve kleiner neemt de intensiteit van de beweegredenen af en daarmee iemands autonomie. Ervaringscijfers tonen aan dat wanneer de competentiemix wordt beperkt tot 5-7 competenties met elk 4-5 gedragsindicatoren de resultaten substantieel toenemen. Door selectieve beperking wordt er focus en structuur geboden waarmee de kans dat de kandidaat daadwerkelijk moeite en energie gaat steken in het professioneler benutten van de competentie aanzienlijk toeneemt. Überhaupt als het gaat om de persoonlijke ontwikkeling van de kandidaat is het goed om een focus op één of maximaal twee competentie te richten.

### **Het beoordelen van competenties**

Als de norm is vastgesteld (functie en/of competentieprofielen) kan de balans opgemaakt worden: 'Welke competenties zijn er (op individueel en op organisatieniveau) sterk en minder sterk ontwikkeld?', of 'Wat moeten we ontwikkelen/aantrekken om onze doelen te kunnen realiseren?'

### **Grofweg zijn er 4 methoden om dit vast te stellen:**

#### *1. Door te kijken naar zijn, of haar handelen in de dagelijkse praktijk.*

Het objectief kijken naar iemands competenties om er vervolgens een oordeel over uit te spreken is een kunst op zich, maar in beginsel wel aan te leren / te ontwikkelen. Het belangrijkste hierbij is om niet direct te oordelen, maar te leren eerst te kijken en te observeren en het 'jumping to conclusions' en het denken in bijvoorbeeld stereotypen af te leren. Een hulpmiddel dat wij hiervoor vaak inzetten is de KNOW methode (Kijken en luisteren, Noteren, Ordenen, Waarderen en evalueren).

#### *2. Door ernaar te vragen in bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek, of een coachgesprek.*

Vaak is het niet mogelijk om iemand te zien handelen. Er gebeurt veel op afstand (mensen werken decentraal), het gaat om een sollicitant, etc. Dan ben je aangewezen op het stellen van de juiste vragen en het hanteren van de juiste vraagtechniek. De STAR (Situatie, Taak, Actie en Resultaat) methode biedt hiervoor een handvat. Je gaat vragen naar concrete voorbeelden uit iemands recente verleden en vermijdt zo het stellen van sociaal wenselijke, suggestieve en theoretische vragen. De kwaliteit en objectiviteit van de interviewer of coach bepaalt grotendeels de validiteit van informatie. Uiteindelijk gaat het er niet om wat een kandidaat heeft gedaan in het verleden maar wat hij/zij zal brengen in de toekomst.

3. *Door informatie vanuit de omgeving in te winnen (collega's, medewerkers, klanten, etc.)*

Feedbackinstrumenten zijn een manier om informatie bij de omgeving van iemand in te winnen over diens competenties. De methodiek gaat er vanuit dat mensen die in de directe nabijheid van de 'centrale persoon' functioneren het best zicht hebben op zijn of haar competenties. De instrumenten zijn er in verschillende varianten die verschillen op het punt van het aantal en het 'soort' mensen bij wie informatie wordt ingewonnen: 90° bij de persoon zelf en zijn/haar leidinggevende, 180° bij de persoon zelf, zijn/haar leidinggevende en enkele collega's en tot slot 360° nu ook bij bijvoorbeeld medewerkers en (interne, of externe) klanten, waardoor de cirkel rond is (360°).

Overigens verdient het een sterk betoog om feedbackinstrumenten te gebruiken als bron van informatie om het gesprek, oftewel een constructieve dialoog met elkaar aan te gaan.

4. *Door iemand te observeren in (laboratorium)situaties, vergelijkbaar aan de praktijk.*

Intern dan wel extern uit te voeren onderzoeken (assessment centers) waarin iemand de kans krijgt om in nagebootste praktijksituaties te handelen. Doordat de situaties een beroep doen op de voor zijn/haar functie essentiële competenties hebben deze onderzoeken (mist goed uitgevoerd) een heel behoorlijke voorspellende waarde.

### **Het ontwikkelen van competenties**

Wanneer de balans is opgemaakt kan dit vertaald worden naar een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) voor iedere medewerker, Team Ontwikkelingsplan (TOP) voor ieder team, Bedrijfs Ontwikkelingsplan (BOP) voor de hele organisatie, etc. Allemaal feitelijk varianten van hetzelfde: een vergelijk tussen het uitgangspunt/de norm (de essentiële competenties) en geëtalereerde competenties. Een andere veelvoorkomende naam voor het opmaken van de balans is de zogenaamde 'GAP-analyse': wat is het verschil tussen wat we nodig hebben om onze doelen te realiseren en wat we op dit moment in huis hebben.

Om dit verschil kleiner te maken zijn er een aantal mogelijkheden, waarvan het bijstellen van de doelen wellicht de meest verrassende is. De andere mogelijkheden zijn het aantrekken en werven van medewerkers met aanvullende competenties, of het ontwikkelen van de competenties van de huidige medewerkers. Essentieel voor het ontwikkelen van competenties is dat organisaties verder gaan dan het adopteren van het systeem van competentie management. Het ontwikkelen van competenties vraagt feitelijk een onvoorwaardelijk commitment en draagvlak van alle betrokkenen. Organisaties dienen bewust te zijn van het feit dat met de implementatie van competentie management er een verwachting wordt geschapen die kan leiden tot succes maar ook afbreuk risico met zich meebrengt. Het is van eminent belang om:

- daadwerkelijk te investeren in het ontwikkelen van competenties,
- zich te richten van hoog tot laag op het vertonen van het gewenste en vooral effectieve gedrag,
- een cultuur te bevorderen waarin men elkaar kan en durft aan te spreken, feedback te geven,
- aandacht te schenken voor zowel de vaardigheid, als de kenniscomponent van competenties,

- structurele inzet van activiteiten voor het ontwikkelen van competenties, en voornamelijk het leren en coachen op de werkplek. Competenties leert men niet in de schoolbank maar voornamelijk in de dagelijkse praktijk.

### **De implementatie en borging**

Er is niet één beste methode om competentie management te 'implementeren'. Het kan heel succesvol zijn om te starten bij de top, maar er zijn ook goede ervaringen met een bottom-up implementatie. De best practise is kleinschaligheid. Start met een pilot en start vervolgens door per organisatieonderdeel. Ideale startmomenten zijn natuurlijke ontwikkelingen, zoals een fusie, nieuwbouw, reorganisatie, etc.

Het is sowieso geen kwestie van even een systeem neerzetten en dan weer overgaan tot orde van de dag. Ervaring leert dat het zeker 1 tot 3 jaar duurt, voordat het competentie management binnen organisaties echt gestalte krijgt, is verankerd en ook de echte effecten zichtbaar worden. Competentie management is ook nooit af. Het is een cyclisch proces en organisaties doorlopen steeds weer dezelfde stappen. Tevens is het essentieel om zaken zoals de vastgestelde competenties en profielen eens in de 2 tot 3 jaar te 'herijken' of á la minute als er een crisis toeslaat zoals we nu in 2009 ervaren. Volstaan deze set van competenties nog steeds om de gestelde doelen en gewenste resultaten te realiseren?

De literatuur benoemt diverse factoren die het succes van competentie management sterk beïnvloeden. Een niet gelimiteerde opsomming (van open deuren);

- Commitment en inspanning van de top van de organisatie,
- De bereidheid keuzes te maken. (met de voet op de rem)
- Een Top-down benadering ten aanzien voor het vaststellen van profielen,
- Het besef dat beoordelen mag en ook noodzakelijk is,
- Vroegtijdige communicatie over het doel en de reikwijdte naar alle medewerkers,
- Creëren van draagvlak en betrokkenheid,
- Consequente aandacht voor de borging en de continuering

De meest kritische succesfactor is en blijft aandacht en de constructieve dialoog tussen mensen. Het belangrijkste werkkapitaal is de interactie tussen mensen, de overdracht en het delen van kennis en vaardigheden en dat dient gekoesterd te worden.

Utrecht, 15 mei 2009

André Blom