de effectieve manager

Praktische vaardigheden

voor managers in de

publieke sector

2-5

Competentiemanagement in overheidsinstellingen

Het werken op basis van competenties in organisaties ofwel competentiemanagement wordt gezien als een belangrijk instrument om in organisaties het hoofd te kunnen bieden aan de snelle ontwikkelingen in de maatschappij. Hoewel het implementeren van en werken met competentiemanagement niet eenvoudig is en veel vakkuilen kent, wordt in toenemende mate duidelijk dat het ook daadwerkelijk wat oplevert. Aan de hand van praktijkvoorbeeld en enkele theoretische beschouwingen wordt competentiemanagement in overheidsorganisaties besproken.

Renate Wesselink & Martin Mulder

Kluwer

Competentiemanagement in overheidsinstellingen

Renate Wesselink & Martin Mulder

De effectieve manager [01]

ISBN 9013014682

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te vervaardigen. Niettemin kunnen wij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel in deze uitgave voorkomende onjuistheden.

Opmaak/lay-out: Dupuis Communicatie bv, Rotterdam
Eindredactie: Tekst Unlimited, Rotterdam
Druk en afwerking: Den Haag Offset

CIP-gegevens Koninklijke Bibliotheek, Den Haag

De effectieve manager/onder red. van drs. C.W.J.M. Jacobs ...[et al]-
Alphen aan den Rijn: Kluwer
ISSN 1382-5313
Trefw.: manager

© 2004, Kluwer, Alphen aan den Rijn

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opname, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van een of meerdere gedeelten van deze uitgave in bloemlezingen en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te richten tot: Kluwer, Postbus 316, 2400 AH Alphen aan den Rijn.

Leeswijzer

Inleiding 4

De praktijk 6
Gezien de ontwikkelingen in het landelijk gebied en op de internationale markten, recente ziekten en plagen is het noodzakelijk dat de doelstellingen van het Ministerie van LNV van tijd tot tijd worden bijgesteld. Dit vereist een flexibele organisatie met veel aanpassingsvermogen. Competentiemanagement wordt bij LNV als middel ingezet om dit doel te bereiken.

De Reflectie 12
Zonder volledig te kunnen zijn wordt in dit onderdeel een reflectie gegeven op de ontwikkelingen bij LNV. Wat kan worden gezegd over de wijze van implementeren, welke doelstellingen heeft LNV met competentiemanagement en wat zijn belangrijke leerpunten geweest tijdens de implementatie.

De Theorie 14
Uit een onderzoek van enkele jaren geleden naar de werkwijze rondom competentiemanagement worden de belangrijkste conclusies vertaald naar concrete voor- en nadelen om te gaan werken met competentiemanagement. Waar mogelijk worden concrete aanbevelingen gedaan om de implementatie van competentiemanagement binnen overheidsinstellingen voorspoedig te laten verlopen.

Tips voor de praktijk 27
Wat zijn de aandachtspunten of zelfs valkuilen bij het implementeren van competentiemanagement?

Literatuur 31

Over de auteurs 33

Inleiding

Bedrijven en instellingen staan voortdurend bloot aan innovaties en veranderingen. Het tempo waarmee nieuwe ontwikkelingen zich aandienen blijft toenemen. Kennis moet worden gezien als een variabele die regelmatig wordt herzien of achterhaald. Er wordt wel eens gezegd dat sinds de jaren zestig in de vorige eeuw de hoeveelheid kennis is verdubbeld. Kessels (1996) beschrijft de hedendaagse economie dan ook als kenniseconomie. Belangrijk in deze economie is dat in toenemende mate de toegevoegde waarde wordt gehaald uit het verlenen van kennisintensieve diensten en steeds minder uit productie. De kenniseconomie is van essentieel belang gezien de positie van Nederland in Europa en de wereld. Europa wil zich tot één van de meest sterke economieën van de wereld ontwikkelen (Europese Unie, 2000). Zowel de ontwikkeling van de medewerkers als de ontwikkeling van de organisaties worden naar voren geschoven als onontbeerlijke prioriteiten voor het overleven van organisaties in deze huidige kenniseconomie. Uit een Belgisch onderzoek onder meer dan 100 organisaties blijkt dat activiteiten als het implementeren van competentiemanagement worden gezien als belangrijke thema om het hoofd te kunnen bieden aan de snelle ontwikkelingen in de kenniseconomie (Berenschot, 2002). Het aansturen en ontwikkelen van werknemers op basis van competenties is competentiemanagement. De verwachtingen ten aanzien van competentiemanagement waren en zijn hooggespannen. Het werken met competenties wordt gezien als een hulpmiddel bij het oplossen van mogelijke knelpunten op diverse beleidsterreinen en om de noodzakelijke flexibiliteit in organisaties te bereiken. Vele congressen en seminars zijn georganiseerd met als thematiek competentiemanagement, zogenaamde goeroe's hebben daar hun woordje gedaan. Het is makkelijk zeggen dat competentiemanagement oplossingen biedt voor diverse knelpunten in organisaties, maar uit ervaring is gebleken dat de introductie van competentiemanagement geen eenvoudige opgave is. Daarnaast komt het feit dat de beloofde toegevoegde waarde lastig is aan te tonen. Er bestaan tot nu toe nagenoeg geen harde cijfers over de toegevoegde waarde als het gaat om performance improvement.
In deze bijdrage wordt gestart met een praktijkvoorbeeld en reacties op dit voorbeeld. Vervolgens wordt een schets gegeven van de theorie over competentiemanagement. Achtereenvolgens komen aan de orde: de definitie van het begrip competentiemanagement en andere nauw gerelateerde begrippen, de toepassingen van competentiemanagement en ervaringen met competentiemanagement en tot slot enkele kritische kanttekeningen en tips voor de implementatie van het competentiedenken in overheidsorganisaties.

De Praktijk

Gebruik van competentie-management in de praktijk

Het praktijkvoorbeeld waarmee wordt begonnen is afkomstig van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (Ministerie van LNV of kortweg LNV). In deze praktijkomschrijving zullen in het kort de organisatie van LNV, de aanleiding voor het starten met competentiemanagement, de praktische uitvoering, ervaringen en wat te doen in de toekomst, aan bod komen.

De organisatie

Nederland is een van de kleinste en tegelijkertijd een van de meest dichtbevolkte landen ter wereld. Het landelijk gebied staat daardoor vrijwel permanent onder druk. Mensen moeten er kunnen wonen, werken en recreëren. Er is een continue spanning tussen economie en natuur. Het is van groot belang te zorgen voor een passend evenwicht tussen de verschillende functies van het landelijk gebied. Het ministerie van LNV speelt hierbij een belangrijke rol. De missie van LNV anno 2003 luidt dan ook als volgt: 'Samen werken aan voedsel en groen van internationale klasse'. Gezien de ontwikkelingen op de (inter)nationale markten, recente ziektes en plagen, is dit geen eenvoudige missie. Doelstellingen en prioriteiten zullen van tijd tot tijd moeten worden bijgesteld om de missie te volbrengen. Dit vereist van een organisatie flexibiliteit, creativiteit en aanpassingsvermogen. Werkenden bij LNV zullen dezelfde kwaliteiten, ofwel competenties moeten laten zien.

De missie van LNV luidt als volgt: 'Samen werken aan voedsel en groen van internationale klasse'.

In 2001 werkten er in totaal zo'n 7000 ambtenaren bij LNV, waarvan ongeveer 1900 bij het kerndepartement en ongeveer 5100 bij de uitvoerende diensten. Het kernministerie is onderverdeeld in negen centrale beleidsdirecties, vijf regionale beleidsdirecties, zes stafdirecties en een aantal projectdirecties. De centrale beleidsdirecties zijn ieder verantwoordelijk voor één van de beleidsgebieden van LNV. De belangrijkste taak van de beleidsdirecties is, zoals het woord al aangeeft, het ontwikkelen van het landbouw-, natuur- en voedselveiligheidsbeleid. De regionale beleidsdirecties geven een actieve bijdrage aan de ontwikkeling en doorwerking van het landelijke beleid op - in beginsel - alle beleidsterreinen van LNV vanuit kennis van en gevoel voor de (regionale) praktijk en de verankering in de regionale netwerken. LNV heeft ook een aantal projectdirecties. Deze directies zijn in principe tijdelijk van aard. Ze worden ingesteld als er zich belangrijke beleidsthema's voordoen die niet of lastig zijn in te passen in de bestaande LNV-structuur of die directie-overstijgend van aard zijn. De stafdirecties hebben een ondersteunende en adviserende functie. Een andere belangrijke poot van het ministerie van LNV zijn de uitvoerende diensten. Deze diensten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Lang niet alle onderdelen van LNV zijn centraal in Den Haag gevestigd. Naast Nederlandse vestigingen in bijvoorbeeld Utrecht of Wageningen is het ministerie in nog 35 verschillende locaties verspreid over de wereld actief.

Het kernministerie is onderverdeeld in negen centrale beleidsdirecties, vijf regionale beleidsdirecties, zes stafdirecties en een aantal projectdirecties.

Aanleiding voor competentie-management

Voor een organisatie als LNV is menselijk kapitaal zeer belangrijk. Zoals is gebleken uit de voorgaande beschrijving opereert LNV in een dynamische omgeving. Dit vraagt om het kennen en optimaal inzetten van de diversiteit aan kwaliteiten van mensen. Hierin blijven investeren is van belang voor de organisatie en voor de mensen die er werken.
Begin jaren negentig is gebleken dat een brede behoefte bestond aan een meer gestructureerde aanpak en grotere transparantie voor de managementontwikkeling van de potentiele managers. In dit kader is er voor gekozen te starten met het in kaart brengen van het managementpotentieel en de loopbaanperspectieven en -wensen van leden van managementteams. Dankbaar is gebruik gemaakt van de opkomst van het fenomeen competenties. Door het voeren van zogenaamde perspectiefgesprekken met de potentiële manager, diens leidinggevende en een collega-directeur, werd bepaald welke competenties nog moesten worden ontwikkeld. Vervolgens werd een traject gestart om deze competenties ook daadwerkelijk te ontwikkelen. Bij LNV worden competenties gezien als vehikels om te spreken over de kwaliteiten van mensen. Daarbij komt dat iedere vier jaar, bij het wisselen van de Minister de centrale doelstellingen van het Ministerie wijzigen. Competenties bieden soelaas omdat zij brede interpretaties mogelijk maken en dus niet direct hoeven te worden gewijzigd als zich een nieuwe bewindspersoon aandient.
Deze ontwikkeling omtrent competenties kreeg veel positieve respons vanuit de managementgroep binnen de organisatie. Dit was aanleiding om te onderzoeken of competentiemanagement binnen heel LNV ingevoerd kon worden. Nadat in een eerste project gewerkt is aan de ontwikkeling van een competentieprofiel voor een beleidsmedewerker LNV is besloten te starten met een viertal verschillende pilots. Deze pilots hadden in eerste instantie het

Managementontwikkeling kent twee doelgroepen: zittend management (bestaand uit directeuren en leden van het managementteam) en aankomend management.

doel om het reeds ontwikkelde basiscompetentieprofiel voor beleidsmedewerker LNV te beproeven in de praktijk. In de vier pilots was het met name van belang om uit te zoeken in hoeverre de vier verschillende directies of diensten zich herkenden in het competentieprofiel, welke aanpassingen in hun ogen belangrijk waren en wat het betekent om te werken met competenties en competentieprofielen. Uit deze vier pilots is gebleken dat het proces van het opstellen van competentieprofielen heel belangrijk is. Het basiscompetentieprofiel bleek in veel gevallen niet één op één toepasbaar. De betrokken diensten en directies hebben hun eigen profielen samengesteld grotendeels op basis van de geformuleerde competenties vanuit centraal en met behulp van hun medewerkers. Als medewerkers erbij worden betrokken, gaat het meer leven en hieruit volgt automatisch meer betrokkenheid. Na afloop van de pilots werden de ervaringen zo waardevol geacht dat werd besloten om competentiemanagement binnen heel LNV in te voeren. Tegelijkertijd heeft de Bestuursraad van LNV in hun visie op de ontwikkeling van de organisatie van LNV het belang van competentiemanagement aangegeven en expliciet gesteld dat per 1 januari 2006 competentiemanagement ingevoerd moet zijn. Hiermee wordt begoogd, dat LNV een flexibele organisatie is, die adequaat kan inspelen op een veranderende omgeving en waarbinnen medewerkers zich op passende wijze ontwikkelen.

competentiemanagement is een hulpmiddel en niet een doel op zichzelf.

Implementatie

De organisatiebrede implementatie is begin 2001 gestart. Om directies hierbij te ondersteunen is bij de directie Personeel en Organisatie een programmateam ingesteld voor de duur van drie jaar. Uitgangspunt was, dat competentiemanagement zich richtte op de verbinding tussen de doelen van de organisatie (LNV en daarbinnen de afzonderlijke directies en diensten) en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Een tweede uitgangspunt was, dat directies en diensten in hun eigen tempo en op een door hen gekozen moment competentiesmanagement konden invoeren. Een ander uitgangspunt was dat managementteams zichzelf een beeld zouden vormen op welke wijze competentiemanagement behulpzaam kon zijn bij de ontwikkeling van hun organisatie (competentiemanagement is een hulpmiddel en niet een doel op zichzelf). Teneinde dit beeld scherp te krijgen heeft het programmateam een spel ontwikkeld. Dit spel ondersteunde ook bij het opzetten van het plan van aanpak.
Het was overigens niet altijd even eenvoudig diensten en directies zover te krijgen om te starten met de invoering. Daar is een aantal redenen voor te noemen. Ten eerste lijkt in de hectiek van alledag de gestelde datum van 1 janari 2006 erg ver weg. Ten tweede leek in aanvang competentiemanagement een speeltje van P&O te zijn (naast de vele andere) en ten derde was competentiemanagement vooral in de beleving van veel medewerkers een instrument voor je eigen persoonlijke ontwikkeling. Dit laatste was met de start onder managers natuurlijk ook op die wijze ingezet. Toen begin 2003 duidelijk werd dat de door het kabinet opgelegde bezuinigingen bij veel directies zouden leiden tot reorganisatie, bestond de neiging om de invoering van competentiemanagement stil te leggen. Door te benadrukken dat competentiemanagement niet alleen bedoeld is voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, maar juist deze ontwikkeling koppelt aan de organisatiedoelen, kon competentiemanagement gericht worden ingezet om de gewenste veranderingen in de organisatie aan te sturen en uiteindelijk te realiseren. Voor competentiemanagement waren de op handen zijnde reorganisaties dus een stimulans.
Het vrijlaten van de diensten en directies om te starten met competentiemanagement wanneer zij het goed achtten, heeft logischerwijs tot gevolg dat iedere dienst of directie in een andere fase zit als het gaat om het implementeren, waarbij soms ook van een andere competentietaal gebruik wordt gemaakt. Daarnaast is de snelheid waarmee een dergelijke verandering wordt geïmplementeerd sterk afhankelijk van de fase van ontwikkeling, de context en de cultuur waarin de dienst of directie zich bevindt. Indien de implementatie nogmaals zou worden gedaan, dan is het wenselijk om voor alle onderdelen van de organisatie één startsein te geven voor de invoering van competentiemanagement. Nu waren enkele diensten of directies de ontwikkelingen rondom competentiemanagement reeds enkele stappen voor. Zij moesten soms een stap terug doen om mee te doen met de centrale ontwikkelingen. Uit de organisatie zijn zo nu en dan ook geluiden te horen geweest dat de centrale sturing stringenter had gemoeten.

Het vrijlaten van de diensten en directies om te starten met competentiemanagement wanneer zij het goed achtten, heeft tot gevolg dat iedere dienst of directie in een andere fase zit als het gaat om het implementeren.

Het gesprek

Bij LNV is het gesprek het belangrijkste onderdeel van competentiemanagement. Er wordt naar gestreefd dat iedere medewerker éénmaal per jaar een gesprek heeft met diens leidinggevende over diens functioneren en ontwikkeling. In dit gesprek staan afspraken met de medewerker over diens ontwikkeling in het kader van de organisatiedoelstellingen centraal. De erva-

ring leert dat deze gesprekken meer opleveren dan de aloude functioneringsgesprekken. Het praten aan de hand van competenties levert een duidelijke toegevoegde waarde als het gaat om de diepgang van het gesprek, het formuleren van resultaten en het geven van feedback. De leidinggevenden zijn daarbij zowel coach als beoordelaar. Dit kan spanning geven, omdat zij vooral worden afgerekend op hun (harde) resultaten.

Het praten aan de hand van competenties levert een duidelijke toegevoegde waarde als het gaat om de diepgang van het gesprek, het formuleren van resultaten en het geven van feedback.

Alle belangrijke informatie voor zowel de medewerker als de leidinggevende is opgenomen in verschillende brochures, formulieren, werkboeken en een woordenboek. In het woordenboek staan alle competenties duidelijk uitgelegd. Het heeft dan ook tot doel de helderheid in communicatie over competentiemanagement te bevorderen en inzicht te geven in de definities die bij LNV ten aanzien van competentiemanagement en competenties worden gehanteerd. De competenties zijn in het woordenboek gegroepeerd in categorieën. Eén van die categorieën is bv. interpersoonlijk gedrag. Onder interpersoonlijk gedrag vallen de competenties luisteren, interpersoonlijke sensitiviteit, flexibel gedrag, aanpassingsvermogen, onafhankelijkheid en samenwerken. Elke competentie is voorzien van een vaste definitie en een aantal voorbeelden van gedragsindicatoren. Voor bijvoorbeeld de competentie samenwerken wordt de volgende definitie gegeven: 'Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet van direct van persoonlijk belang is'. In een competentieprofiel kunnen hierbij ook andere functiegebonden gedragsindicatoren worden opgenomen als de voorbeelden in het woordenboek niet specifiek genoeg zijn. Zowel de medewerker als de leidinggevende bereiden zich idealiter goed voor op het gesprek.

Er bestaat geen verplicht stramien volgens welke het gesprek zou moeten verlopen, maar wel voor de onderwerpen die aan de orde dienen te komen.

Er bestaat geen verplicht stramien volgens welke het gesprek zou moeten verlopen, maar wel voor de onderwerpen die aan de orde dienen te komen. Hierover vindt verslaglegging plaats. Aan de hand van de rapportages hierover worden de gesprekken gemonitord. Het programmateam is nog bezig voor de beoordeling kwaliteitsnormen en -indicatoren te ontwikkelen.

Kritische succesfactoren

Het implementeren van competentiemanagement kent natuurlijk kritische succesfactoren. De volgende factoren werden als belangrijk bestempeld.

- Het vrijlaten van de diensten en directies heeft mede het huidige succes van competentiemanagement bepaald. Door duidelijk aan te geven dat de directies en diensten hun eigen behoefte centraal konden stellen, is enthousiasme ontstaan.
- Het proces van het opstellen van profielen vereist, naast veel tijd, ook een bepaalde cultuur. Indien de gewenste open cultuur niet aanwezig is, wordt dat direct duidelijk in de uitvoering van competentiemanagement.
- De leidinggevenden en medewerkers moeten voldoende tijd krijgen om zich de taal eigen te maken en in het 'systeem' te groeien.
- Laatste belangrijke succesfactor is een integere manier om met competentiemanagement om te gaan. Het vraagt openheid, vertrouwen, heldere doelen, geen afrekencultuur en een goede manier van feedback geven.

Het zijn vooral de managers die in staat moeten zijn om samen met de medewerker de juiste activiteiten te selecteren om competentieontwikkeling plaats te laten vinden.

Toekomstmuziek

Het is de wens van het programmateam dat leidinggevenden met al hun medewerkers gesprekken hebben. En dan nog het liefst een cyclus van gesprekken. In het begin van het jaar afspraken over werk en ontwikkeling, in de loop van het jaar één of meer voortgangsgesprekken en aan het einde van het jaar een beoordelingsgesprek. Deze cyclus kan dan parallel lopen met bijvoorbeeld de jaarplancyclus van een dienst of directie.

Daarnaast is een duidelijke doelstelling om de horizontale integratie voort te zetten. Dit verschilt nu per dienst of directie. Een onderdeel van deze horizontale integratie is het koppelen van het opleidingsaanbod aan competentieontwikkeling. Per competentie wordt beschreven welk leeraanbod daarbij past. Het leeraanbod bestaat concreet uit vormende, op vaardigheden gerichte en inhoudelijke items. Het aanbod van andere leermethoden, zoals bijvoorbeeld coaching en intervisie is duidelijk in opkomst. Het leerbeleid van de directie Personeel & Organisatie richt zich in toenemende mate op het werkplekleren. Maar het zijn vooral de managers die in staat moeten zijn om samen met de medewerker de juiste activiteiten te selecteren om competentieontwikkeling plaats te laten vinden. Ook wordt op interdepartementaal niveau gewerkt aan een competentiewerktaal, zodat bij vacaturemeldingen en op de mobiliteitsbank gemeenschappelijke in plaats van zoals nu departementaal onderling afwijkende competenties kunnen worden gebruikt.

De Reflectie

Belangrijk aspect bij de implementatie bij LNV is een werknemerstevredenheidsonderzoek geweest.

Het is belangrijk om trends en ontwikkelingen binnen een organisatie en binnen de bedrijfstak mee te nemen in de ontwikkeling van de competenties en de competentieprofielen. Indien dit niet gebeurt, zijn deze achterhaald alvorens deze volledig zijn geïmplementeerd.

In het bovenstaande is de situatie bij het ministerie van LNV als het gaat om competentiemanagement toegelicht. In dit deel van deze bijdrage zullen enkele karakteristieken van de situatie bij LNV worden besproken. Dit is geen uitputtende reflectie, maar de meest kenmerkende zaken worden aangehaald.
Uit de beschrijving blijkt dat het bij LNV in eerste instantie op kleine schaal gestart is met het werken met competentiemanagement. Dit kwam met name door de samenloop van verschillende zaken. Dit heeft er logischerwijs voor gezorgd dat de implementatie van competentiemanagement is gestart met een kleine doelgroep en in de vorm van een pilot. In eerste instantie was het de bedoeling alleen te starten met de (potentiële) managers. Later is er voor gekozen, mede door de goede ervaringen, dat het organisatiebreed moest worden ingevoerd. Eventuele fouten of misverstanden kunnen in een dergelijke eerste pilot snel de wereld worden uitgeholpen en als vervolgens de resterende werknemers van de organisatie deelnemer van competentiemanagement worden, mag worden verwacht dat het een en ander soepel verloopt. Het implementeren aan de hand van pilots wordt ook in de literatuur genoemd als een van de meest kansrijke implementatiewijzen.
In het voorbeeld van LNV is aan de orde gekomen, dat het belangrijk is om ontwikkelingen binnen de directie of dienst als uitgangspunt te nemen in de ontwikkeling van de competentieprofielen. Indien dit niet gebeurt, zijn de competentieprofielen achterhaald alvorens deze volledig zijn geïmplementeerd.
Aandachtspunt blijft wel dat competentieprofielen waar nodig worden aangepast op de laatste ontwikkelingen of dat deze laatste ontwikkelingen mee worden genomen in de gesprekken. Het ontwikkelen van competentieprofielen is overigens als een belangrijk aspect ervaren bij de implementatie. Dit ontwikkelen heeft plaatsgevonden in nauw overleg met de betrokkenen uit de diensten en directies in hun eigen omgeving. Op deze manier is zorggedragen voor voldoende draagvlak en voor helderheid. Het eigen maken van de competentietaal en het opstellen van competentieprofielen vergt tijd, maar blijkt in de loop van de implementatie een kritische succesfactor.
Het systeem van competentiemanagement bestaat hoofdzakelijk uit een reeks van gesprekken. In deze gesprekken staan de organisatiedoelen en persoonlijke doelen centraal. Door te praten in termen van competenties, wordt een individueel ontwikkelplan opgesteld.
Maar het praten over competenties garandeeert niet dat het gesprek geen oppervlakkig karakter kan hebben. Niet iedere leidinggevende is in staat om op een dusdanige wijze door te vragen dat er daadwerkelijk diepte in een gesprek wordt bereikt. Het gaat niet om het hanteren van een format, maar het vermogen hebben om de methode goed te gebruiken. Leidinggevenden moeten leren omgaan met het laveren tussen individuele doelstellingen en organisatiesdoelstellingen, op deze laatste worden zij immers afgerekend. Dit aspect van de implementatie vergt tijd en aandacht van zowel de directie Personeel & Organisatie als de leidinggevenden.

De aanstaande manager krijgt zowel van boven af als van onder uit de organisatie een inschatting welke competenties hij of zij al wel goed beheerst of welke hij of zij nog dient te ontwikkelen.

Belangrijk aandachtspunt bij de ontwikkelingsplannen van de medewerkers is dat verder wordt gekeken dan alleen de reguliere cursussen en opleidingen. Er wordt bij LNV ook gedacht om leerprocessen te ondersteunen bijvoorbeeld door middel van coaching. De eerste stappen die zijn gezet, zijn in de goede richting. In de toekomst dient hier in toenemende mate aandacht voor te zijn. De rol van informeel leren zal toenemen vanwege de flexibiliteit, minder transferproblemen en (veelal) lagere kosten die het met zich meebrengt.
De functie van competentiemanagement bij LNV is voornamelijk het bevorderen van een flexibele organisatie, die in kan spelen op en om kan gaan met externe impulsen.
Door middel van het vaststellen van discrepanties tussen de gewenste en aanwezige competenties van medewerkers kan een goede basis worden verkregen voor gerichte leertrajecten. Het uitgangspunt is dat competente medewerkers bijdragen aan een flexibele organisatie. Naast interne functies kan competentiemanagement ook externe functies vervullen. Competentiemanagement kan bijdragen aan de aansluiting tussen onderwijs en arbeid (competentieprofielen van organisaties kunnen de vraag naar opleidingsprogramma's scherper articuleren en de programma's beter afstemmen), professionele ontwikkeling (landelijke eisen voor leden van beroepsverenigingen ter bevordering van hun eigen ontwikkeling) en sectoraal ontwikkelingsbeleid (in de sector worden op basis van ontwikkelingen belangrijke sectorale competenties gedefinieerd).
In deze reflectie zijn enkele punten uit het praktijkvoorbeeld van LNV benadrukt. Deze punten zijn niet zomaar gekozen. Deze punten komen voort uit een theoretische achtergrond bij het begrip competentiemanagement. In het vervolg van deze publicatie wordt verder ingegaan op de theorie rondom competentiemanagement.

De Theorie

Waarom competentiemanagement?

Zoals eerder omschreven waren en zijn de verwachtingen ten aanzien van competentiemanagement hoog gespannen. Een aantal bedrijven heeft een poging ondernomen competentiemanagement te introduceren en te implementeren. Wat zijn de ervaringen van deze bedrijven die met competentiemanagement werken? Wat zijn valkuilen, welke condities zorgen voor (een nog groter) succes van de implementatie van competentiemanagement? Deze vragen kunnen worden beantwoord op basis van het onderzoek naar competentieontwikkeling in organisaties (Mulder, 2001). In dit onderzoek stonden de volgende onderzoeksvragen centraal: Wat is de toegevoegde waarde van het competentieconcept voor organisaties? Welke specifieke bijdrage levert het competentieconcept aan de verticale integratie van ontwikkelingsgerichte beleidsterreinen in de organisatie, aan de horizontale integratie van personeelsinstrumenten en aan de dynamisering van de personeelsontwikkeling? Welke handvatten biedt het competentieconcept in meer specifiek opzicht voor HRD? Deze vragen en het gegeven dat er bij de start van genoemde studie nog nauwelijks onderzoek was gedaan naar competentiemanagement, heeft er toegeleid dat er een descriptief-exploratief onderzoek is verricht. Er zijn verschillende onderzoeksmethoden toegepast. Een greep uit de onderzoeksmethoden: vooronderzoek onder tachtig organisaties, diepgaande telefonische interviews met P&O-directies, een survey onder honderddertig opleidingsmanagers en het beschrijven van casestudies. Er is in het onderzoek voornamelijk gewerkt met grote organisaties. Dit betekent niet dat het midden- en kleinbedrijf niet aan competentiemanagement doet of dat de toegevoegde waarde er voor deze bedrijven niet is, maar dit was niet de doelgroep van de opdrachtgever van dit onderzoek, de Stichting Management Studies.

Competentie is het vermogen van een persoon om bepaalde prestaties te leveren.

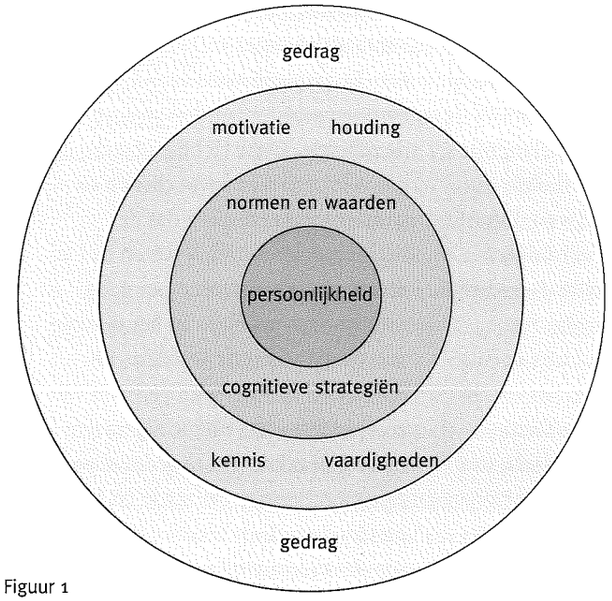
Competentie

Competentiemanagement is het managen van competenties. Logisch, maar wat zijn competenties? De afgelopen jaren zijn er diverse pogingen gedaan om enige orde te scheppen in de veelheid aan definities van de begrippen competentie, competenties en competentiemanagement (Mulder, 2001; Van Merriënboer, Van der Klink & Hendriks, 2002). Dit wordt niet uitgebreid omschreven. Er wordt volstaan met het geven van een definitie die op basis van een zeer uitgebreide literatuurstudie tot stand is gekomen.
Competentie is het vermogen van een persoon om bepaalde prestaties te leveren. Competenties zijn handelingsbekwaamheden, die bestaan uit kennis-, vaardigheids- en attitude-aspecten, die nodig zijn om bepaalde taken te kunnen uitvoeren, problemen op te lossen en effectief te kunnen functioneren.
Het moeilijk definiëren van het begrip competentie is te verklaren door de vele dimensies die in dit begrip schuil (kunnen) gaan. De dimensies worden hieronder kort besproken.

De dimensies die in het begrip competentie schuil (kunnen) gaan zijn:
- Gedrag versus bekwaamheid.
- Kennis versus vermogen.
- Functie versus de rol.
- Contextvrije betekenis versus situationeel bepaalde betekenis.

Ten eerste de dimensie gedrag versus bekwaamheid. Veelal wordt gedacht dat competenties bestaan uit een verzameling van gedragsaspecten. Dat is onjuist; competenties op zichzelf zijn niet zichtbaar. Ze komen in gedrag tot uiting. Ten tweede de dimensie kennis versus vermogen. Kennis is en wordt belangrijker, maar het is belangrijk dat mensen ook daadwerkelijk wat met de kennis kunnen doen. Ofwel, kennis hebben en het vermogen hebben om er wat mee te doen zijn twee verschillende dingen. De derde dimensie is de functie versus de rol. Zoals eerder omschreven is de flexibiliteit in een organisatie zeer belangrijk. Functiestelsels, met de daarbij behorende functieomschrijvingen, worden steeds vaker als knellend ervaren. Tevens zijn ze vaak gedateerd. Er wordt dan ook in toenemende mate gewerkt met rollen en rolprofielen (bijvoorbeeld de manager als coach). De specifieke taken onder een rol kunnen snel veranderen, de bijbehorende competentie(s) zullen minder snel veranderen. De vierde dimensie bestaat uit de contextvrije betekenis versus situationeel bepaalde betekenis. Competenties kunnen als zeer algemene begrippen los van welke context dan ook worden omschreven. Een voorbeeld hiervan is de competentie 'probleemoplossen'. Deze competenties krijgen echter pas betekenis indien zij in een concrete context worden omschreven. Competenties kunnen zeer algemeen tot zeer gedetailleerd worden omschreven. Dit is dan ook de vijfde dimensie: algemeenheid versus specificiteit. Te algemeen omschreven competenties verliezen betekenis. Te gespecificeerd omschreven competenties ontaarden vaak in detaillisme. Onze richtlijn hierbij is dat competenties zover dienen te worden gespecificeerd dat de betrokkenen duidelijk weten wat er onder wordt verstaan en er goed mee kunnen werken. In het vervolg van deze publicatie worden verschillende voorbeelden gegeven van competenties die niet te algemeen, maar ook zeker niet te gedetailleerd zijn omschreven. De zesde en laatste dimensie is de leerbaarheid versus de onveranderbaarheid. Het is niet realistisch te denken dat alle competenties ontwikkelbaar zijn. Bij veel competenties vergt het een

dusdanige (tijds)investering dat het niet tegen het resultaat opweegt. Het zal duidelijk zijn dat hoe dieper men afdaalt in de persoonlijkheid, de identiteit en zingeving, des te moeilijker veranderingen zijn; als die al voor verandering in aanmerking komen. Dit verschilt overigens per persoon. In het onderstaande schema wordt duidelijk gemaakt welke competentiegroep goed, ofwel tegen een acceptabele investering te ontwikkelen zijn en welke competenties moeilijk te ontwikkelen zijn. Deze laatste groep van competenties kan veelal door selectie een organisatie worden binnen gehaald.



Figuur 1
Schillenmodel Pals en Mulder (1998, naar Spencer en Spencer, 1937)

Gezien de verschillende dimensies en de verschillende mogelijkheden om deze dimensies in te vullen, is het niet vreemd dat er vele verschillende definities bestaan.

Competentieprofielen

Voordat wordt ingegaan op het concept competentiemanagement is het belangrijk het onderwerp competentieprofiel te behandelen. Een competentieprofiel is het geheel van bekwaamheden dat is vastgesteld voor een bepaalde organisatie, functiefamilie, functie of persoon, veelal ingedeeld naar resultaat- of verantwoordelijkheidsgebieden en beheersingsniveau. Hoekstra en Van Sluijs (1999) stellen dat de competenties uit een profiel duidelijk het niveau moeten aangeven welke vereist is voor een succesvol functioneren. Competentieprofielen kunnen op verschillende aggregatieniveaus worden vervaardigd. Vaak bestaat een competentieprofiel uit een opsomming van competenties met bijbehorende beschrijvingen over de inhoud van de competenties. In Voorbeeld 1 zijn de eerste twee competenties van het in totaal acht competenties tellende competentieprofiel voor leden van het managementteam bij Ministerie van LNV weergegeven.

Werknemers kunnen zich echter vaak geen goede voorstelling maken van wat een dergelijke opsomming

Voorbeeld 1

a. Leiding geven
Het geven van richting en sturing aan groepen en individuen, met aandacht voor ontwikkeling van medewerk(st)ers en het op de juiste wijze onderbrengen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- a.1 Samenbindend leiderschap
  Het geven richting en sturing aan een groep. Het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden.
- a.2 Ontwikkelen medewerk(st)ers
  Onderkennen van ontwikkelbehoeften van medewerk(st)ers en het bevorderen en (laten) uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.
- a.3 Delegeren
  Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op een duidelijk wijze toedelen aan de juiste medewerk(st)ers.
- a.4 Individugericht leiderschap
  Richting en sturing geven aan een medewerk(st)er in het kader van diens taakvervulling en hem/haar aanspreken op gemaakte afspraken en resultaten.

b. Bestuursaffiniteit
Inzicht in taken van de overheid, binnen de maatschappelijke context. Zicht bewust zijn van de eigen verantwoordelijkheid als overheidsmanager en dit op consistente en normbewuste wijze in woord en gedrag tonen en anderen op basis hiervan inspireren.
- b.1 Omgevingsbewustheid
  Laten blijken geinformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere imgevingsfactoren en de kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.
- b.2 Bestuurssensitiviteit
  Anticiperen op - en onderkennen van de relevantie van - gebeurtenissen die van invloed zijn op het vigerend beleid en het handelen van de bewindspersonen.
- b.3 Integriteit
  Op consistente wijze handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woorden en gedrag. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop.
- b.4 Toewijding
  Toewijding aan de taak van de overheid, zich bewust van de eigen positie als overheidsmanager bij LNV. In staat om medewerk(st)ers op basis hiervan te inspireren.

in de praktijk betekent. We willen dan ook het werken met beroepsbeelden aanraden. Een beroepsbeeld is een kwalitatieve beschrijving van een beroep. Het is een op een levendige wijze beschreven beeld van de belangrijkste competenties weergegeven in de context van een organisatie. In het onderstaande wordt een voorbeeld gepre-

In organisaties die werken met competenties wordt in toenemende mate gewerkt met schaalindelingen als het gaat om de mate van beheersing van een bepaalde competentie.

Beroepsbeeld Inkoopmanager
Inkoopmanagers ontwikkelen (inkoop)beleid voor leveranciers, communicatie en informatie, kwaliteitsverbetering en standaardisatie. Dit beleid wordt ontwikkeld op grond van een goede interne en externe analyse van de inkooporganisatie. De inkoopmanagers stemmen het inkoopbeleid af op het organisatiebeleid en formuleren (eventueel in samenwerking met de directie) concrete doelstellingen voor de inkooporganisatie. Ook maken zij de inkooporganisatie duidelijk wat de doelstellingen zijn. Veelal leggen zij verantwoording af aan de directie of zijn zij zelf lid van de directie. Naast het opstellen van beleid formuleren zij evaluatiecriteria en voeren ze de evaluatie uit. De inkoopmanagers sturen de medewerkers van de inkooporganisatie aan en zorgen voor goede arbeidsomstandigheden. Zij formuleren het beleid en leveren een bijdrage aan de ontwikkeling van de medewerkers. Ook is het een taak van de inkoopmanagers om de inkoopprocessen in de organisatie aan te sturen. Daarnaast dragen zij zorg voor het financiële management van de inkooporganisatie. Zij creeren mogelijkheden om nieuwe technologieen en/of ontwikkelingen toe te passen ter bevordering van de effectiviteit en de efficiëntie. De inkoopmanagers voeren overleg met andere interne disciplines, onderhouden een extern (internationaal netwerk) in de vorm van bijvoorbeeld strategische allianties of supply chain management en vertegenwoordigen de inkooporganisatie zowel intern als extern. Ook is het een belangrijke taak van de inkoopmanager om de toegevoegde waarde van de inkooporganisatie duidelijk te maken voor de andere onderdelen van de organisatie. De inkoopmanagers houden zich waar nodig bezig met grote of risicovolle investeringen en de verwerving van belangrijk of kritieke grondstoffen. Daarnaast geven zij advies bij problemen die zich voordoen in het operationele inkooptraject.

Aanbevolen wordt te werken met beroepsbeelden als het om de ontwikkeling van de medewerker gaat en met resultaatsturing als het om de beoordeling of beloning van medewerkers gaat.

senteerd van een beroepsbeeld dat is geschreven naar aanleiding van een onderzoek naar de beroepsprofielen van inkopers. Voorbeeld 2 is afkomstig van een onderzoek naar de beroepsprofielen van inkopers (Wesselink et al, 2001). Het betreft hier geen voorbeeld uit een bepaalde organisatie, maar de inschatting is dat de bijbehorende contextuele kenmerken eenvoudig zijn toe te voegen.
In organisaties die werken met competenties wordt in toenemende mate gewerkt met schaalindelingen als het gaat om de mate van beheersing van een bepaalde competentie. Echter, het gestandaardiseerd ijken van deze schaalindelingen is niet mogelijk. Er wordt dan getracht een kwalitatief gegeven om te vormen tot een kwantitatief gegeven. De meer traditionele resultaten zijn daarentegen wel te meten. Hierbij moet worden opgemerkt dat competentieprofielen de functiestelsel vanuit het arbeidsrecht gezien, niet kunnen vervangen. Mede vanwege dit argument wordt aanbevolen te werken met beroepsbeelden als het om de ontwikkeling van de medewerker gaat en te werken met resultaatsturing als het om de beoordeling of beloning van medewerkers gaat.

Het maken van goede competentieprofielen is onontkoombaar indien er gewerkt gaat worden met competentiemanagement. Het is belangrijk een systematisch werkwijze te hanteren voor het ontwikkelen van competentieprofielen. Op basis van eerder opgedane ervaringen is gedurende het project PIO 2000 een doordacht stappenplan opgesteld voor het gedegen ontwikkelen van beroepsprofielen, in dit geval voor inkopers (Wesselink et al, 2001). Competentieprofielen zijn niet hetzelfde als beroepsprofielen, maar de werkwijze om een van beide te ontwikkelen, verschilt nauwelijks. Het project PIO 2000 is een vervolg op een onderzoek dat in 1993 is uitgevoerd (Mulder et al, 1994). De resultaten van dit onderzoek zijn een belangrijke input voor PIO 2000 geweest. Ook het stappenplan voor dit project is gebaseerd op de stappen die in 1993 zijn uitgevoerd. Het project PIO 2000 is uitgevoerd in opdracht van de stichting NEVI Examens. NEVI is de vereniging voor inkopers in Nederland en biedt opleidingen aan voor inkopers. Stichting NEVI Examens ontwikkelt de examens voor deze opleidingen. Het stappenplan ziet er als volgt uit:

1. Literatuuronderzoek over ontwikkelingen in vakgebied voor inkopers;
2. Expertinterviews – gesprekken over trends en ontwikkelingen;
3. Groepsinterviews met hoofden inkoop, senior buyers en inkopers;
4. Individuele gesprekken met assistent inkopers en ondersteunende medewerkers;
5. Groepsinterview met P&O-ers en O&O-ers;
6. Branchegewijze groepsinterviews met hoofden inkoop (industrie, zakelijke dienstverlening, overheid en handel);
7. Groepsinterview met adviseurs of consultants gespecialiseerd in het inkoopvakgebied;
8. Aanvullende enquête verstuurd naar alle leden van de vereniging NEVI;
9. Constructie beroepsprofielen;
10. Werkconferentie (advies over samengestelde beroepsprofielen);
11. Ontwikkeling beroepsbeelden;
12. Eindredactie beroepsprofielen;
13. Productie samenvattend publicatie voor NEVI-leden en HR-professionals (met beroepsbeelden).

Ten opzichte van 1993 zijn er fundamentele wijzigingen aangebracht in het stappenplan voor dit project. Zo is in eerste instantie besloten geen uitgebreide schriftelijke enquête op te zetten in dit project, in tegenstelling tot het project in 1993. De reden hiervoor was, dat in het project in 1993 bleek dat een taak pas zinvol werd als hij in een

Competentieprofilering is het proces van het ontwikkelen en vaststellen van competentieprofielen.

Bij competentiebeoordeling wordt vastgesteld in welke mate men over bepaalde competenties beschikt.

Bij competentieontwikkeling worden nieuwe competenties verworven of de beheersing van reeds aanwezige competenties vergroot.

Performance improvement is de verbetering van de processen en financiële en niet-financiële resultaten.

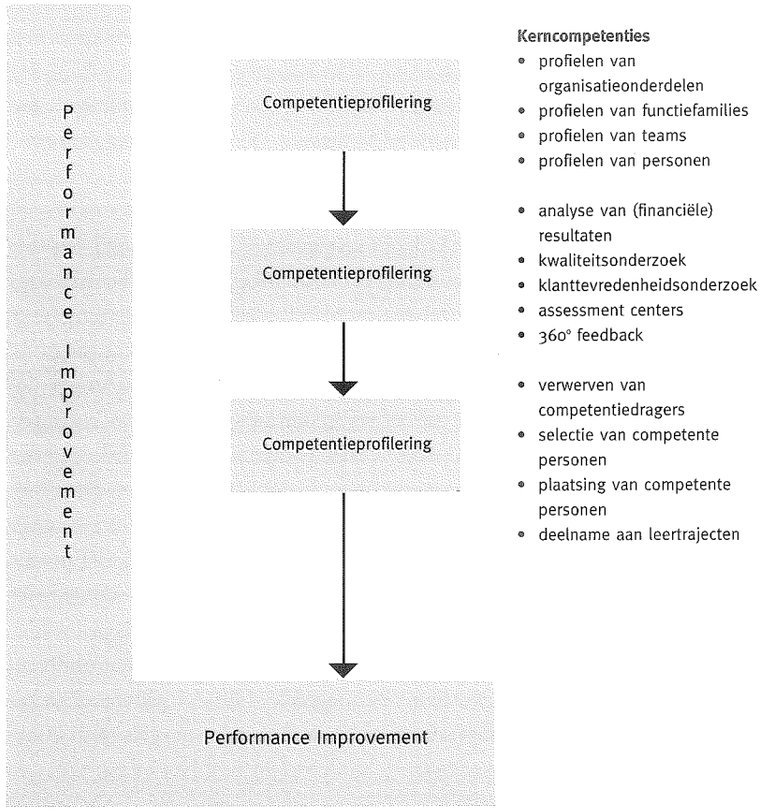
context werd geplaatst. Deze context mist als de taken in een enquête worden gezet. Hierdoor is besloten in dit onderzoek het op een meer kwalitatieve wijze aan te pakken. Een individueel gesprek met veel inkopers zou te tijdrovend zijn, vandaar dat er is gekozen voor groepsinterviews met ongeveer vijf inkopers per interview. Een bijkomend voordeel van een groepsinterview is dat inkopers elkaar kunnen corrigeren, op elkaar kunnen reageren en met elkaar kunnen discussiëren waardoor men samen tot een soort gemiddelde conclusie komt.
Dit stappenplan is gebruikt voor het opstellen van beroepsprofielen voor een beroepsgroep, in dit geval de inkopers. In een organisatie betreft het andere groepen, zoals functiegroepen, managementleden. Ook voor deze groepen is het een goede werkwijze voor het opstellen van beroepsprofielen of competentieprofielen.

Competentiemanagement

En dan nu terug naar competentiemanagement.
Competentiemanagement is het uitvoering geven aan competentiebeleid, i.c. de sturing van processen die zijn gericht op competentieprofilering, competentiebeoordeling (en eventueel - beloning) en competentieontwikkeling (zie figuur 2).

Competentiemanagement is uitsluitend zinvol als het wordt geplaatst in een raamwerk van performance improvement, ofwel prestatieverbetering. Modellen voor prestatieverbetering zijn er vele, zoals de continue kwaliteitsverbetering, verbetermanagement, en resultaatgericht management. Uit onderzoek van Overduin, Kwakman en Metz (2002) blijkt overigens dat het gebruik van performance improvement of het performance gericht werken nog in de kinderschoenen staat. De behoefte bestaat en de verwachting is ook wel dat de organisaties het performance gerichte denken op gaan pakken.
De kernbegrippen in het model voor competentiemanagement worden als volgt gedefinieerd.
Competentieprofilering is het proces van het ontwikkelen en vaststellen van competentieprofielen voor de organisatie, functiefamilies, functies of personen.
Competentiebeoordeling is het proces waarbij wordt vastgesteld in welke mate personen over bepaalde competenties beschikken; in veel gevallen wordt hierbij gebruik gemaakt van multi-source assessment en assessment centers.
Competentieontwikkeling is het leerproces waarbij nieuwe competenties worden verworven of de beheersing van reeds aanwezige competenties wordt vergroot.
Performance improvement is de

Figuur 2
(Bron: Mulder, 2001)



verbetering van de processen en financiële en niet-financiële resultaten van de organisatie, organisatieonderdelen, teams en medewerkers.
Onder andere op basis van het strategisch plan met daarin de kerncompetenties van een organisatie, worden de competenties voor de werknemers bepaald.
Kerncompetenties zijn bijzondere competenties, die uniek zijn voor de organisatie en op basis waarvan de organisatie zich onderscheid van andere (collega)organisaties. Na het vergelijken van de competenties van de werknemers met het gewenste competentieprofiel wordt veelal een aantal ontwikkelingspunten geconstateerd. Uit onderzoek van Van Loo en De Grip (2003) blijkt dat het aantal bedrijven dat systematisch de competentiebehoefte op bedrijfsniveau vaststelt afneemt. Hetzelfde geldt voor het aantal bedrijven dat werkt met opleidingsplannen of -budgetten.

Daarentegen neemt het vaststellen van de individuele ontwikkelingsbehoefte toe en dit heeft tot gevolg dat het opleidingsbeleid binnen organisaties individualiseert. Dit verhoogt de noodzaak om voor de ontwikkeling van werknemers persoonlijk ontwikkelingsplannen (POP) op te stellen. POP's hebben betrekking op de ontwikkelingsdoelen van de werknemers. Competentie-ontwikkeling leidt, als het goed is, tot het verbreden van of verdiepen van aanwezige competenties en idealiter tot het oplossen van de competentiediscrepanties. Competentieontwikkeling is niet uitsluitend een educatief proces dat resulteert in competentie-ontwikkeling van de werknemers. Het omgekeerde proces is ook mogelijk. Organisaties kunnen op deze manier daadwerkelijk gebruik maken van de kwaliteiten van haar werknemers.

Ervaringen met competentiemanagement in het bedrijfsleven

Een van de onderdelen in het genoemde onderzoek was zoals gezegd een uitgebreid onderzoek onder 130 organisaties die werken met competenties. In deze organisaties is gesproken met de opleidingsdirecteuren. In deze interviews is de nadruk gelegd op de toegevoegde waarde van het werken met competentiemanagement voor respectievelijk het strategisch organisatiebeleid, het personeelsbeleid en het opleidingsbeleid.

In het onderzoek is de opleidingsdirecteur ten eerste de vraag voorgelegd in hoeverre deze dacht dat

Invulling POP

In een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) moeten de volgende onderwerpen aan bod komen.

A. De doelstellingen die centraal staan. Dit zijn de doelstellingen of competenties die door individuele werknemers moeten worden bereikt. Het is belangrijk concreet aan te geven wanneer bepaalde doelstellingen zijn bereikt of wanneer een werknemer daadwerkelijk competent op een bepaald gebied is.
B. De context. Dit bestaat uit een omschrijving van de werkomgeving van de werknemers. Onder welke condities wordt het POP uitgevoerd.
C. Plan van aanpak. Op welke manier worden de doelstellingen van de werknemers bereikt. Concreet stappenplan waarin de verantwoordelijkheden van zowel de werknemer als leidinggevende (of opleidingsfunctionaris) en de stappen duidelijk worden omschreven.
D. Bewijs van het behaalde resultaat of een bewijs van kunnen. Door concrete zaken kan worden aangetoond dat bepaalde doelstellingen zijn gehaald of dat iemand bepaalde competenties heeft bereikt.
E. Reflectie van de wijze waarop de doelstellingen zijn bereikt en wat er eventueel kan worden verbeterd voor het volgende POP.

het competentiedenken invloed zou hebben op het strategisch organisatiebeleid. Om deze vrij algemene vraag wat concreter te maken is gekozen om elf aspecten te onderscheiden op basis waarvan de toegevoegde waarde kan worden bepaald. Dit zijn de volgende aspecten: verbeteren van de prestaties van de organisatie, verbeteren van de communicatie, verbeteren van de besturing van de organisatie, vergroten van de klantgerichtheid, verhogen van de klanttevredenheid, verbeteren van het kwaliteitsmanagement en vergroten van de flexibiliteit. Deze aspecten werden in de vorm van stellingen aan de deelnemers voorgelegd. Zij moesten reageren door middel van het geven van een cijfer op de onderdelen 'mate van belang' en 'mate van verbetering'. De deelnemer kon reageren op een schaal van 1 tot 5 (1 betekende negatief en 5 positief). Alle bovengenoemde aspecten werden als belangrijk gezien in het kader van het organisatiebeleid ofwel een score boven 3.5. Hetzelfde geldt eigenlijk voor de gemiddelde score op verbetering. De gemiddelde score ligt boven 3.5. Dit impliceert dat de deelnemers van de onderzochte organisaties buitengewoon positief zijn over hun ervaringen met de toegevoegde waarde voor het organisatiebeleid van het werken met competenties. Let wel, deze conclusie wordt getrokken op basis van indrukken van een opleidingsdirecteur. Het is niet geconcludeerd op basis van bijvoorbeeld een klanttevredenheidsonderzoek. Maar desalniettemin geeft dit een goede inschatting van de toegevoegde waarde van competentiemanagement voor het organisatiebeleid.
Ten tweede kwam in deze gesprekken de toegevoegde waarde van het competentiedenken voor het personeelsbeleid aan bod. Ook deze wat algemene vraag is geconcretiseerd aan de hand van verschillende aspecten. Het betreft in dit geval de volgende aspecten: verbeteren beoordelingspraktijk, verbeteren functioneren van medewerkers, verduidelijken verwachtingen ten aanzien van medewerkers, bieden van betere ontwikkelingsmogelijkheden, verbeteren van loopbaanmanagement, integratie organisatie- en personeelsbeleid, vergroten van de medewerkerstevredenheid, afstemming personeelsinstrumenten, verhogen van de inzetbaarheid van medewerkers, vergroten van de motivatie van medewerkers en verbeteren van beoordelingsstructuur. Wederom moesten de opleidingsdirecteuren reageren op een schaal van 1 tot 5 op de mate van belang en de mate waarin de aspecten waren verbeterd. Ook bij de toegevoegde waarde van het werken met competenties voor het personeelsbeleid werd hoog gescoord. Zelfs hoger dan bij de toegevoegde voor

het organisatiebeleid. De gemiddelde score op het belang lag dicht tegen de vier. De gemiddelde verbetering lag net boven de 3.75.
Gemiddeld genomen kan op grond van deze resultaten worden geconcludeerd dat de toegevoegde waarde van het competentiedenken voor het personeelsbeleid volgens de respondenten ook positief is. Met name het tweede aspect, het verduidelijken van de verwachtingen ten aanzien van de werknemers werd als sterk verbeterd ervaren. Ten aanzien van dit ervaren voordeel is het van belang te vermelden dat de meeste organisaties in deze onderzoeksgroep beschikken over competentieprofielen. In deze profielen komen de verwachtingen ten aanzien van medewerkers kennelijk duidelijk tot uitdrukking.
Ten derde kwam de toegevoegde waarde van het denken in competenties voor het ontwikkelingsbeleid aan de orde. Wederom is deze gevraagd geconcretiseerd aan de hand van vooraf geformuleerde aspecten. Het betreft hier de volgende aspecten: betere afstemming op personeelsbeleid, betere afstemming van opleiding en ontwikkeling op organisatiebeleid, verbeteren van de toegevoegde waarde van opleiding en ontwikkeling, verbeteren van het advies over opleidingsdeelname, betere basis voor opleidings- en leerprogramma's, optimaliseren van leerpotentieel op de werkplek, opstellen beoordelingscriteria bij resultaatmetingen, bevorderen van leerbereidheid van medewerkers, betere basis voor de selectie van opleidingen, bevorderen van de leercultuur in de organisatie en stimuleren van de ontwikkeling van de medewerkers. Uit het onderzoek komt hetzelfde beeld naar voren als bij de andere onderdelen van het onderzoek. De belang- en verbeterscores liggen tussen die van het personeels- en organisatiebeleid in.
Alle aspecten zijn verbeterd (de gemiddelde score is hoger dan 3.5) en al deze aspecten worden ook als belangrijk ervaringen (gemiddelde score 3.7). Tussen deze aspecten bestaan geen echte uitschieters. Dit toont dus aan dat het competentiedenken ook een aanzienlijke toegevoegde waarde heeft voor het ontwikkelingsbeleid in organisaties.
Samenvattend vervult het competentiemanagement de volgende functies in organisaties:

1 Sturingsfunctie: de ervaring van veel organisaties is dat dit een belangrijke functie is van het competentiedenken. Het maakt sturing op de gewenste kerncompetenties van een organisatie mogelijk, omdat organisaties met competentieprofielen beter tot uitdrukking brengen wat de richting is van de ontwikkeling. (Kern)competenties fungeren als een kompas, ze bepalen de richting waarin een bepaalde ontwikkeling bij voorkeur dient te gaan.

Samenvattend vervult het competentiemanagement de volgende functies in organisaties:
- Sturingsfunctie
- Communicatiefunctie
- Verticale afstemming
- Horizontale afstemming
- Dynamiek en flexibiliteit
- Ontwikkelingsfunctie
- Employability
- Performanceverbetering

2 Communicatiefunctie: op verschillende niveaus wordt in dezelfde taal gesproken over de verwachtingen van zowel de organisatie als de werknemers. Competentieprofielen bieden helderheid in deze verwachtingen, juist door het vaststellen van de feitelijk aanwezige en gewenste competenties bij zowel de organisatie als de medewerker. Met behulp van competenties kunnen de waarden en de strategieën van de organisatie worden geëxpliciteerd.
3 Verticale afstemming: met het competentiedenken is een betere afstemming te realiseren tussen algemene strategische doelen en meer operationele doelen en hoe deze doelen met behulp van het benutten van de medewerkers kunnen worden bereikt. Dit geldt niet alleen voor de strategische doelen die makkelijk zijn te expliciteren, maar ook voor de minder harde terreinen.
4 Horizontale afstemming: met behulp van competentieprofielen kunnen verschillende instrumenten, die zijn gericht op het bevorderen van prestaties van mensen beter op elkaar worden afgestemd. Bijvoorbeeld het omschrijven van vacatures, het selecteren van nieuwe werknemers, het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen vallen in het bredere kader van competentiemanagement. De verschillende activiteiten kunnen door middel van competentiemanagement beter op elkaar worden afgestemd.
5 Dynamiek en flexibiliteit: kiezen voor en implementeren van competentiegericht ontwikkelingsbeleid leidt tot een makkelijker veranderingsproces; in traditionele managementsystemen zit vaak veel stroperigheid. En veranderen in deze tijd is belangrijk. Voor de overheidsinstanties geldt dit nog meer dan voor professionele organisatie. Van oudsher zijn er vele managementlagen in dergelijke organisaties en dit bevordert niet de snelheid van het doorvoeren van veranderingen.
6 Ontwikkelingsfunctie: competentiemanagement vormt een stimulans tot allerlei vormen van persoonsontwikkeling. Overigens zonder persoonsontwikkeling heeft competentiemanagement nauwelijks zin. De ontwikkeling van de werknemers kan uiteenlopen van uitgebreide managementcursussen tot stage lopen bij een collega in de eigen organisatie.
7 Employability: investeren in competentieontwikkeling leidt tot een betere inzetbaarheid van

medewerkers, maar versterkt ook hun externe arbeidsmarktpositie. Het werken met competenties zorgt ervoor dat er meer helderheid ontstaat in de eisen van andere functies, zowel binnen als buiten de organisaties. Werknemers weten zelf ook beter tot wat zij in staat zijn en dat maakt het zoeken naar andere functies makkelijker.

8 Performanceverbetering: het werken met competenties maakt het praten over de gewenste ontwikkeling van medewerkers mogelijk. Door hierop actief ontwikkelingsbeleid op te zetten, zal dit leiden tot verbeterd functioneren in de werksituatie en daaruit vloeit voort dat het ook in dit opzicht toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Het meten hiervan zal overigens een zeer lastige zaak zijn.

Tips voor de praktijk

Het werken met competentieontwikkeling en vooral competentiebeoordeling vergt een open cultuur en collegiale samenwerking in de organisatie.

Valkuilen en aandachtspunten

Naast deze punten die van toegevoegde waarde kunnen zijn, zijn er natuurlijk aandachtspunten of zelfs valkuilen die naar voren komen bij het implementeren van competentiemanagement. Hieronder volgen de belangrijkste aandachtspunten en valkuilen.

- De kosten van de ontwikkeling van competentieprofielen, het op maat maken van deze profielen voor bepaalde functies en medewerkers, het up-to-date houden van deze profielen, ontwikkeling van competentiebeoordeling en competentieontwikkeling zijn hoog. Dat geldt overigens voor alle vormen van professioneel personeelsmanagement. Daar staan uiteraard de baten tegenover, maar die zijn moeilijk te kwantificeren.
- Er moet worden gewaakt voor het verzanden van competentiemanagement in een enorme papiermassa. Ook het werken met competenties kan leiden tot een bureaucratische vorm van personeelsmanagement. Helderheid is noodzakelijk, maar dit hoeft niet gepaard te gaan met veel formulieren of formaliteiten.
- Competentiemanagement vraagt veel van de managers en werknemers als het gaat om het communiceren. Het werken met competentieontwikkeling en vooral competentiebeoordeling vergt een open cultuur en collegiale samenwerking in de organisatie. Zijn dit geen kenmerken van uw organisatie, dan zal de kans van slagen van competentiemanagement gering zijn.
- Competentiemanagement is geen geschikt instrument om dergelijke cultuurveranderingen in gang te zetten. Het implementeren van competentiemanagement dient geen op zichzelf staande interventie te zijn. Het dient te passen in het algemene organisatie- en personeelsbeleid.
- De aandacht voor competenties kan ten koste gaan van de aandacht voor de performance improvement. Het werken met competenties wordt dan een doel op zich en dat is niet de bedoeling. Het is belangrijk in organisaties te blijven benadrukken dat het om performance improvement gaat.

Niettemin wegen de voordelen van competentiemanagement zwaarder dan de knelpunten. Zoals gezegd, dat is geen eenvoudige opgave. Veel hangt af van de professionaliteit van het personeelsmanagement in de organisatie. De onderstaande tips kunnen ter harte worden genomen indien wordt besloten met

Voor veel werknemers is het niet eenvoudig om over hun 'tekortkomingen' te praten.

competentiemanagement aan de slag te gaan.

- Wil het invoeren van competentiemanagement een kans van slagen hebben, dan is het noodzakelijk dat de huidige organisatie reeds beschikt over een professioneel georganiseerde personeelsbeleid. Er is geen goed competentiemanagement mogelijk indien geen professioneel personeelsbeleid wordt gevoerd.
- Omschrijf duidelijk wat er onder competenties wordt verstaan en wat de organisatie met competentiemanagement wil bereiken. Competentiemanagement betreft onder andere de persoonlijke ontwikkeling van werknemers. Dit geschiedt veelal aan de hand van competenties die werknemers onvoldoende beheersen. Voor veel werknemers is het niet eenvoudig om over hun 'tekortkomingen' te praten. Een veilig klimaat en duidelijkheid zijn twee randvoorwaarden om dit te bevorderen. Het is hierbij belangrijk de competenties op een individueel niveau te omschrijven met behulp van begrippen die de werknemers aanspreken. Dit betekent dat competenties en competentieprofielen met behulp van de werknemers moeten worden omschreven, dat deze inspirerend, maar ook zo concreet en praktisch mogelijk moeten worden benoemd.
- De implementatie van competentiemanagement is niet eenvoudig. Centrale vraag bij implementatie is of competentiemanagement top-down of bottom-up dient te worden geïmplementeerd. Aangeraden wordt om de implementatie van competentiemanagement top-down aan te pakken. Zoals ook uit het voorbeeld van het ministerie van LNV blijkt. Het management leert dan als eerste te werken met competenties en voor hen is het dan eenvoudiger competentiemanagement uit te dragen. Tevens ervaren zij hoe belangrijk een goede cultuur is.
- Daarnaast is het aan te raden om te starten met een kleine doelgroep binnen de organisatie die op een projectmatige wijze met competentiemanagement aan de slag gaat. Bij het ministerie betrof dit de (aanstaande) managers. Door de positieve ervaringen van deze doelgroep laat het concept zich in de rest van de organisatie makkelijker 'verkopen'. Valkuilen en drempels die in deze eerste groep zijn ervaren, kunnen worden voorkomen of ingecalculeerd bij de rest van de organisatie.
- Het volgen van cursussen is een van de mogelijkheden om de ontwikkeling van werknemers in te vullen. Zoals wordt omschreven één van de mogelijkheden. Baars (2003) stelt dat, waar het gaat om de competentieontwikkeling van medewerkers het effectiever is om het leerklimaat op de werkplek te optimaliseren dan medewerkers aan cursussen te laten deelnemen. Naast cursussen bestaat dus de mogelijkheid om te leren op de werkplek (door bijvoorbeeld een meer ervaren collega), het lezen van tijdschriften, het lopen van een interne stage, het bijwonen van vergaderingen,
etc. Dit wordt ook wel informeel leren genoemd. Informeel leren krijgt in toenemende mate belangstelling. Onder informeel leren worden activiteiten verstaan die buiten de reguliere onderwijsinstellingen plaatsvinden en die in eerste instantie niet direct leren als doelstelling hebben. Het informeel leren lijkt in belangrijke mate bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van competenties. De kennismaatschappij maakt dat zowel organisaties als werknemers moeten
blijven leren. Beide zullen zich moeten blijven inzetten om bij te blijven. Het bijblijven kan op vele verschillende manieren plaatsvinden en het mag duidelijk zijn dat het ook al veel gebeurt. Het informele leren speelt hierin een zeer belangrijke rol. Dit is een natuurlijke manier van leren en die nog veel meer kan worden benut. In organisaties dienen de werknemers en de leidinggevende hier gezamenlijk de schouders onder te zetten om dit explicieter te maken en de aangetoonde voordelen op deze manier te benutten. Uit het bovenstaande mag duidelijk worden dat het voor vele partijen veranderende rollen met zich mee brengt (Wesselink, Lans & Mulder, in druk).

Aangeraden wordt om de implementatie van competentiemanagement top-down aan te pakken. Het management leert dan als eerste te werken met competenties en voor hen is het dan eenvoudiger competentiemanagement uit te dragen.

Veel reorganisaties en saneringen worden ondersteund door een doordacht sociaal beleid. Competentiemanagement kan hierin een belangrijke rol spelen.

Tenslotte

In het bovenstaande is getracht een beeld te schetsen van competentiemanagement. Dit is niet eenvoudig. Het onderzoek waarop deze publicatie is gebaseerd, is enigszins gedateerd. In 1997 leefden we in een hoogconjunctuur. Hedentendage kunnen we bijna spreken van een recessie, maar ook in deze tijd kan competentiemanagement een waardevolle rol spelen. Veel reorganisaties en saneringen worden ondersteund door een doordacht sociaal beleid. Competentiemanagement kan hierin een belangrijke rol spelen. Een organisatie kijkt met name naar datgene waar de organisatie goed in is. Het bepalen van kerncompetenties. Daarnaast maakt competentiemanagement het mogelijk te werken aan een constructieve attitude (benadruk vooral het positieve) als het om personeelsmanagement en -ontwikkeling gaat. In dialoog worden de verwachtingen van zowel de organisatie als het individu uitgesproken, dit voorkomt onduidelijke en onzekere situaties.

Naast de bovengenoemde aspecten zijn nog vele andere invullingen van competentiemanagement mogelijk. Neem bijvoorbeeld het fenomeen beoordelen en belonen op basis van competenties. Deze thematiek is niet aan de orde geweest, maar mocht een organisatie verder gaan met het implementeren van competentiemanagement zullen op den duur vragen over dit thema aan de orde komen. Zoals gezegd kan competentiemanagement voor vele doeleinden worden ingezet. In deze publicatie wordt het voornamelijk gezien als een instrument ter bevordering van de ontwikkeling van de werknemers. Deze ontwikkeling is gezien de ontwikkelingen in de maatschappij (tot kennismaatschappij) van onontkoombaar belang en vereist in iedere organisatie veel aandacht!

Literatuur

Baars –van Moorsel, M. (2003).
Leerklimaat: de culturele dimensie van leren in organisaties. Proefschrift
Universiteit van Tilburg.

Berenschot (2002).
HRM in de praktijk.
België: Berenschot Belgium.

Europese Unie (2000).
Algemeen verslag over de werkzaamheden van de Europese Unie.
Luxemburg: Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen.

Hoekstra, H.A. & E. van Sluijs (1999).
Management van competenties: het realiseren van HRM.
Assen: van Gorcum.

Kessels, J.W.M. (1996).
Kennisproductiviteit en het corporate curriculum.
Opleiders in Organisaties: Capita Selecta, 26, 29-45. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Loo, J. Van & Grip, A. de (2003).
Opleiden en ontwikkelen in Nederlandse bedrijven. In hoeverre loont het?
Opleiding en Ontwikkeling, 16, 26-30.

Merriënboer, J.J.G. van, M.R. van der Klink & M. Hendriks (2002).
Competenties: van complicaties tot compromis. Over schuifjes en begrenzers.
Den Haag: Onderwijsraad.

Mulder, M. (2001).
Competentieontwikkeling in organisaties. Perspectieven en praktijk.
's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.

Mulder, M., J. Mistrate Haarhuis & M. Bellemakers (1994).
Beroepsprofielen inkoop.
Enschede/Leidschendam: SLO/NEVI.

Overduin, B., F. Kwakman & B. J. Metz (2003).
De performancebenadering in Nederland. Een onderzoek onder HRD-afdelingen.
Tijdschrift voor Management en Organisatie. 56, 36-51.

Pals, N. & J. A. Mulder (1998).
Competentiegericht opleiden en ontwikkelen.
In: Opleiders in organisaties. Capita Selecta. Afl. 36. Alphen aan de Rijn: Kluwer

Spencer, L.M. & S.M. Spencer (1993).
Competence at work.
New York: John Wiley & Sons.

Wesselink, R. , L.J. Pagrach, M. Mulder, J. Chr. J. Bruijstens & H. Miltenburg (2001).
Inkoopprofessie in beeld.
Zoetermeer: Stichting NEVI Examens.

Wesselink, R., T. Lans & M. Mulder (in druk).
Competentieontwikkeling door middel van informeel leren.
HRM in de Praktijk, Afl. 23.

Over de auteurs

Renate Wesselink
Renate Wesselink is na afronding van haar studie Toegepaste Onderwijskunde aan de Universiteit Twente gaan werken als medewerker onderzoek bij de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies van Wageningen Universiteit. Zij houdt zich voornamelijk bezig met competenties van zowel leerlingen, docenten in het beroepsonderwijs, ondernemers en werknemers in de agri-foodsector en de groene ruimte.

Martin Mulder
Martin Mulder studeerde pedagogiek en onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht (1982). Vanaf 1984 was hij werkzaam aan de Universiteit Twente, waar hij in 1992 promoveerde. Vanaf 1998 is hij hoogleraar aan Wageningen Universiteit. Hij is hoofd van leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies. Hij houdt zich voornamelijk bezig met transformatieprocessen in de agri-foodsector en de groene ruimte en de implicaties daarvan voor schoolse en niet-schoolse educatie en competentieontwikkeling.

ze reeks verschijnen:

e reeks verschijnen:

mmunicatie met burgers

nismanagement

anisatieverandering:
competentie voor managers

nager, verandering, communicatie

npententiemanagement in overheidsinstellingen

rijven van opleidingsplannen

manager en de ondernemingsraad

nagers in de bestuursrechtelijke jungle

lectiegroepen voor managers

chen

kenbeleid

diation als instrument voor management

nagement Development

ntgericht handelen

en en beoordelen van offertes

graal management

elijke omgangsvormen en etiquette

ctieve implementatie van internetstrategie

otionele intelligentie

gaan met agressie op de werkplek

ISBN 901301468-2
9 789013 014686