

Competentie-management invoeren. Zelf invoeren of uitbesteden?

Door Herman Marissen, competentie-managementadviseur.

Competentiemanagement.

Veel organisaties zijn anno 2004 bezig met het invoeren van competentie-management in hun organisatie en een op de drie organisaties werkt er al mee. Dat is niet verwonderlijk omdat competentie-management de managers van de organisatie een hoop werk uit handen kan nemen.

In dit artikel wil ik kort ingaan op een paar problemen die organisaties tegenkomen bij het invoeren van competentie-management. Daarvoor wil ik eerst met u kijken waar we het over hebben en daarna de weg schetsen die veel organisaties afleggen om dit te bereiken.

Wat verstaan we onder competentie-management?

Naar mijn bescheiden mening is competentie-management een systeem van **tools, procedures en protocollen** waarmee de coachende manager zijn medewerkers doelgericht op het ontwikkelen van hun competenties kan coachen.

- **Tools** zijn dan bijvoorbeeld 360° graden feedbacktesten of competentie-administratiesystemen of administratiesystemen waarin alle medewerkers en hun competenties terug te vinden zijn. Meestal inzichtelijk gemaakt voor de P&O-er en de coachende manager.
- **Procedures** slaan dan op methodisch opgebouwde coaching-gesprekken gericht op de voortdurende ontwikkeling van de medewerker.
- **Protocollen** geven de methode aan die gehanteerd wordt om deze gesprekken te voeren en vast te leggen in het systeem.

In de literatuur (Van der Heijden e.a.) over competentie-management wordt een competentie gedefinieerd als een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van organisatiedoelen.

Coachen van medewerkers op hun competenties gebeurt vaak via POP-gesprekken (Persoonlijk Opleidings Plan). Er wordt dan gefocust op een paar competenties die de medewerker verder wil ontwikkelen. Er wordt met ondersteuning (coaching) van de manager door de medewerker een POP gemaakt. In opvolgende gesprekken wordt steeds gekeken in hoeverre de POP's behaald zijn en of er nieuwe bijkomen.

Waar zit de winst van competentie-management?

De organisatie heeft voordelen van competentie-management:

- De organisatie vertaalt haar beleid en strategie naar kerncompetenties van de organisatie. Verder zijn deze de leidraad voor het bepalen van de competenties die in de functies van de medewerkers terug te vinden zijn. Hiervan gaat een borgend effect uit.
- Ook ontstaat door de hele organisatie meer zicht op de relatie tussen de kerncompetenties en de competenties van medewerkers. Een transparanter beleid en strategie is vaak het resultaat.
- De organisatie heeft zicht op de competenties die bij bepaalde functies horen.
- Dat vereenvoudigt selectieprocedures voor functies doordat per functie meer zicht ontstaat op gevraagde competenties.
- Dat geeft weer meer zicht op functieschaalwaardering van de medewerker.

- Procedures rond POP-gesprekken zijn vastgelegd. Managers werken hierdoor uniformer aan medewerkerontwikkeling.
- In het algemeen zorgt competentie management voor borging van: beleid, strategie, methode, competentieprofielen en POP-gesprekken.

De manager heeft voordelen bij het voeren van POP gesprekken:

- Iedere medewerker heeft een competentierapportage waarin een overzicht staat van de competenties van de medewerker en het niveau daarvan. De manager kan daar eenvoudig en snel op inspelen en de medewerker weet waar hij staat. Beiden weten vaak beter over welk aspect van het gedrag van de medewerker het gaat.
- Iedere medewerker heeft een actueel POP om zijn competenties meer aan te passen richting gevraagde competenties voor de functie. De manager kan daarmee beter aangeven waar verbeterdoelen liggen. De manager kan zo gericht coachen.
- Iedereen hanteert dezelfde kapstok voor het voeren van functionerings en coachingsgesprekken.

De medewerker heeft voordelen bij het voeren van POP-gesprekken:

- De medewerker start vaak met een 360 graden feedbacktest die snel inzicht geeft in het niveau van relevante competenties voor zijn functie.
- De medewerker krijgt naast zicht op de eigen competenties ook zicht op de competenties die de organisatie minimaal wenselijk acht.
- De medewerker ontvangt regelmatig (b.v. 2-maandelijks) doelgerichte coaching om persoonlijke verbetertrajecten op te zetten.

U kunt aan deze winstpunten vast nog wel een aantal andere voor de hand liggende zaken koppelen omdat u waarschijnlijk al met het management besloten hebt competentiedenken in uw organisatie in te voeren.

Een voorbeeld van een invoeringstraject.

Ik wil hier niet ingaan op alle manieren waarop competentie management wordt ingevoerd in alle organisaties, maar wel een aantal voorbeelden schetsen uit mijn eigen praktijk.

1. Op een gegeven moment wordt in de organisatie door bestuur of directie de beslissing genomen dat competentie management, POP-gesprekken en coaching op competenties een effectieve bijdrage kan leveren aan het rendement van de organisatie. Vaak ook is P&O de aandrager hiervoor.
2. Er wordt een kartrekker aangesteld, vaak een P&O-er, een adviseur of manager uit de staf of een klein ontwikkelteam.
3. Deze gaan zich inwerken in de materie en verzamelen vooral veel informatie over competenties e.d. Er is een berg informatie te vinden op het Internet, maar ook veel bij koepelorganisaties en aanverwante organisaties.
Hier komen we ook de eerste drempel tegen omdat er werkelijk een BERG literatuur, systemen en software te vinden is waardoor het moeilijk is om hieruit de meest relevante zaken te destilleren.
Soms lijkt het of 'eenvoudige' boekjes en andere managementliteratuur hier de weg in kunnen aangeven, maar er is veel literatuur te vinden en daarmee raakt het overzicht weer snel weg. Inderdaad, er leiden meerdere wegen naar Rome. De vraag is welke voor uw organisatie het beste past.
Het inschakelen van een professionele gesprekspartner wil in dit stadium dus helpen.
4. De volgende stap is dat het ontwikkelteam een aantal projectgroepen samenstelt die zich bezig gaan houden met onder andere:
 - het definiëren van competenties,

- het meetbaar maken van competenties,
- competenties koppelen aan functies,
- onderzoek naar testmogelijkheden van competenties bij medewerkers,
- definiëren van POP-procedures, etc.

Competentiemanagement is niet (alleen) het ontwikkelen van instrumenten. Als er geen duidelijke strategie onder de ontwikkeling van instrumenten ligt kan het ontbreken van strategie hier verwarrend werken. Zoals hierna in stap 5 geschetst.

5. In verband met de typische eigen competenties en functies van de organisatie en het beperkte budget wordt vaak gekozen om dit voorwerk door een intern innovatieteam te laten uitvoeren. Dat heeft in eerste instantie als voordeel dat intern de kennis rond competentie management toeneemt.

Vaak is de kartrekker hiervan een P&O-er die deze klus 'erbij' krijgt zonder dat er ook veel tijd beschikbaar komt. Dit geeft een behoorlijke druk en heeft dus invloed op prioritering en tijdsinvestering van deze belangrijke klus.

U kunt ervan uit gaan dat het invoeren van competentie management geen klein project is en dat daar dus zeker voldoende mankracht en uren voor beschikbaar moeten worden gemaakt. Dit is een echte valkuil.

Het invoeren van competentie management vraagt een echte verandingslag van de organisatie.

Hier komen we ook de volgende valkuil tegen:

Het innovatieteam gaat in diverse subteams (want het werk moet verdeeld worden) de competenties en meetmethodes uitwerken. Er is in deze fase weinig zicht op de consequenties van de keuzes die in dit stadium gemaakt worden.

Dit zijn keuzes die te maken hebben met de te volgen lijn voor het ontwikkelen van competentie definities en procedures.

Door vallen en opstaan (en daarmee een vaak moeizame ontwikkeling van competentie definities en meetsystemen) verdwijnt de dynamiek uit de, in beginsel, enthousiaste teams.

Bezinning op strategie en werkwijze lijkt hier zinvol.

6. Na dit stadium wordt meestal pas de externe adviseur erbij gehaald. Het zicht op het eindtraject en de toepassing van competentie management is dan al zo diffuus geworden dat adviseurs met brede expertise in het doorvoeren van competentie management opnieuw richting moeten geven. Dat bijsturen geeft in eerste instantie verwarring, maar zorgt ervoor dat het vervolgetraject doelmatiger verloopt.

U kunt in overweging nemen of vroegtijdigere inzet van bekwame adviseurs hier de verwarring kan voorkomen.

7. Vaak wordt het invoeren van competentie management gekoppeld aan een bestaand project of een project waaraan al behoefte bestaat in de organisatie. Bijvoorbeeld een traject om een kleine groep medewerkers op te leiden, bv. High potentials, een Management Developmenttraject of een project rond coaching van medewerkers van een bepaalde afdeling.

Zo wordt er gewerkt aan een geleidelijke en concrete invoering en daar zijn goede resultaten mee te bereiken.

De voordelen liggen voor de hand omdat hiermee een pilot-situatie geschapen wordt die om concrete invulling vraagt en waarmee relevante ervaring kan worden opgedaan.

8. Na evaluatie en bijstelling van de gebruikte tools, procedures en protocollen wordt competentie management dan verder in de organisatie uitgerold. Belangrijk hierbij is om voldoende aandacht te geven aan de campagne, de voorlichting en de training van managers en stafmedewerkers die met deze tools en procedures gaan werken.

Uiteraard is projectmatig handelen om de veranderingen in de organisatie door te voeren een belangrijke wegwijzer.

9. Pragmatische training, van managers die via POP-gesprekken hun medewerkers ondersteunen, blijken in de laatste fase van het doorvoeren belangrijk. Vaak zie je dat managers een voldoende groot absorptievermogen hebben om te begrijpen waar het om gaat bij POP-gesprekken, maar de praktische uitvoering is daarmee niet altijd gewaarborgd. Bij gesprekken over competenties van medewerkers is het steeds zaak om nauwkeurig aan te geven over welke competentie het gaat, wat het niveau is bij de medewerker en waar het naar toe kan.

Het beschrijven van gedrag op het gevraagde niveau blijft vaak moeizaam zoeken naar concrete voorbeelden.

Een kwalitatief POP-gesprek vraagt nauwkeurige analyse van competenties van de medewerker, gerelateerd aan de werksituatie. Er moet een diagnose gemaakt worden die de medewerker ondersteunt in het ontwikkelen van een verbeterplan.

Het bedenken van een persoonlijk ontwikkeltraject voor de medewerker om dit gewenste niveau te bereiken vraagt vaak voldoende tijd en diepgang om hier een effectief actieplan voor te ontwikkelen.

Competenties van managers die hiervoor nodig zijn liggen op het vlak van het definiëren van opleidings- en verbetertrajecten met de medewerker. Trajecten die passen bij het niveau van de medewerker en die SMART genoeg zijn om uitvoerbaar te zijn.

De medewerker moet uiteindelijk in staat zijn om zelf zijn POP adequaat op papier te zetten en daarna succesvol uit te voeren. Om dat te leren is tijd en oefening met ondersteuning van een deskundig manager/coach nodig.

Verdere ontwikkelingen.

Competentiemanagement in een organisatie invoeren zal bij verdere doorvoering allerlei gevolgen hebben die hier nog niet besproken zijn.

Ik denk dan bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van on-line developmentcentres waar de medewerker en coach terecht kunnen om E-testen uit te voeren, trainingsmateriaal on-line te zoeken, administratie rond POP's uit te voeren, assessment te doen, etc.

Meestal komen dit soort ontwikkelingen pas nadat POP-gesprekken, met alle voorwaarden die daarvoor nodig zijn, in de organisatie zijn ingevoerd.

Developmentcentres kunnen een grote behoefte invullen met betrekking tot ondersteuning van POP-gesprekken.

Het is immers bezwaarlijk om iedere coachende manager op te leiden tot zeer professioneel opleidingscoördinator en -deskundige voor zijn medewerkers. Hoewel opleiding en verandering wel vaak aan de orde komen in POP-gesprekken. De coachende manager heeft hier baat bij ondersteuning.

Hier ligt nog duidelijk een taak voor P&O of Opleidingen om verdere ondersteuning te creëren in de vorm van assessment- en developmentcentres of op andere manieren.

Richtlijnen voor het doorvoeren van competentie management.

Belangrijk is om in een vroeg stadium te onderkennen dat competentie management nogal wat nieuwe kennis en procedures aan de organisatie toevoegt. Die zal concreet beschikbaar moet worden gemaakt voor de managers die via deze methode hun medewerkers gaan coachen. Ook de medewerker zal uiteindelijk in staat moeten zijn een POP redelijk zelfstandig te definiëren en uit te voeren.

Het zal een onderbouwde keuze moeten zijn hoe deze kennis vergaard wordt. In grote lijnen beweegt dit zich tussen twee uitersten in:

1. Zelf de kennis vergaren door literatuuronderzoeken, internet data mining, e.d.
2. De expertise inkopen en het invoeren van competentie management met ondersteuning van een externe partner realiseren.

Over het algemeen wordt onderschat hoe bewerkelijk het is om kennis van toepassingen van competentie management beschikbaar te maken. Ik heb het dan over: het begrippenkader, definities van competenties, competenties koppelen aan functies, de software rond 360° feedbacktesten of competentieadministratie selecteren en invoeren, de procedures en protocollen rond POP-gesprekken invoeren etc. Dat verhoogt het afbreukrisico voor dit soort projecten.

Om de invoering van competentie management te laten slagen is het noodzakelijk om vroegtijdig advies van experts in huis te halen. Deze kunnen zorgdragen voor passende oplossingen en zij kunnen u adviseren rond mogelijkheden en moeilijkheden met betrekking tot keuze van systemen en de beste weg voor implementatie.

Daarmee geeft u uw project niet uit handen. Een professionele organisatieadviseur zal zijn adviesstijl aanpassen aan de organisatie en zorgdragen voor een passende mix van kennisoverdracht en advisering en coaching.

Een blijver...

Competentie management is een blijver in organisaties waarin van de medewerkers een grote flexibiliteit en aanpassing wordt gevraagd vanwege snel veranderende taken en doelen van de functie. En waar is dat niet het geval?

Een vraag aan U.

Met dit artikel wil ik u oproepen om uw visie te geven op het invoeringstraject van competentie management bij uw organisatie. Wellicht hebt u competentie management al ingevoerd of zit u middenin het invoeringsproces. U bent dan vast al een aantal van de in dit artikel genoemde knelpunten en valkuilen tegengekomen.

Mijn vragen aan u zijn de volgende:

1. Herkent u onderstaande problemen en valkuilen bij het invoeren van competentie management in uw organisatie?
2. Wat wel en wat niet en hoe komt dat denkt u?
3. Bent u nog andere belangrijke problemen tegengekomen die hier niet zijn genoemd?

Uw informatie zal gebruikt worden als basis voor een vervolgartikel over het invoeren van competentie management. Daarbij blijven uw gegevens uiteraard anoniem. Het is overigens ook mogelijk om uw eigen artikel in onze nieuwsbrief te publiceren...

Reacties kunt u mailen aan: marissen@managementconsult.nl.

Herman Marissen.