

Competentiemanagement als strategie

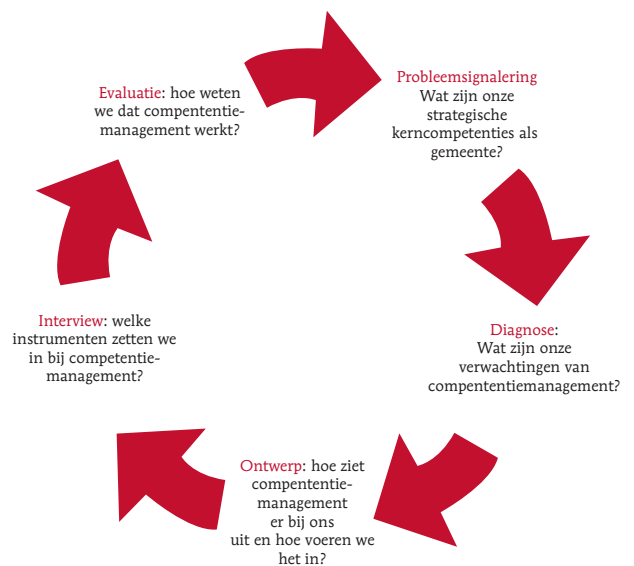
Met competentie-management wordt geprobeerd menselijke arbeidsprestaties te optimaliseren in het verlengde van de kerncompetenties van de organisatie. Daarnaast beoogt competentie-management om de individuele belangen van medewerkers in overeenstemming te brengen met de koers en het beleid van de organisatie. Maar kloppen deze theoretische ambities met de praktijk? En belangrijker: is dit bedrijfskundige concept ook bruikbaar in gemeenteland?

Drs. Albert Kampermann en prof. dr. Arno Korsten

In het onderhavige onderzoek gaat het om zeven gemeenten die actief zijn met competentie-management. Onderzocht zijn Gennep, Amstelveen, St. Oedenrode, Weert, Tilburg, Helmond en een anonieme gemeente. Met behulp van een regulatieve cyclus, dat wil zeggen langs de weg van probleemsignalering, diagnose, ontwerp, interventie en evaluatie, is onderzocht hoe gemeenten omgaan met competentie-management. In figuur 1 is een visualisering van die cyclus weergegeven. De vijf onderzoeksvragen worden in de volgende subparagrafen beantwoord.

1. Hoe strategisch is competentie-management?

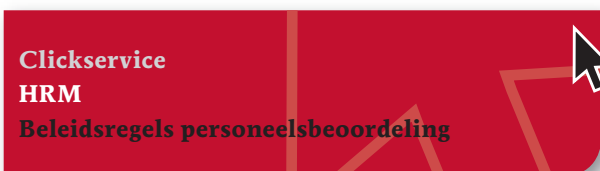
Gemeenten concurreren niet met elkaar, althans niet zoals bedrijven dat doen. Wel zien zij hun organisatie als een verzameling competenties waaraan unieke en kenmerkende facetten zitten die de gemeentelijke organisatie karakteriseert tegenover de omgeving. Daarbij gaat het niet om concurrerend vermogen, maar om optimalisering van dienstverlening, innovatie en imagoverbetering. Dus naast een (wettelijk) referentiekader dat zegt welke diensten en producten als het ware opgele-

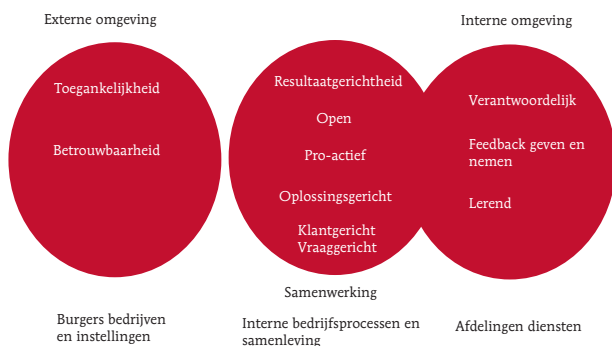


Figuur 1 Regulatieve beleidscyclus

verd moeten worden, gaat het bij competenties om de vraag hoe (met welke kwaliteit) de gemeente dat doet. Wat maakt ons als gemeente X zo succesvol bij burgers en bedrijven? Dit resulteert in een zoektocht naar de identiteit waaraan medewerkers het gevoel ontleen in een synergetische context te werken, dat wil zeggen met een zekere trots van eigen kunnen en tegelijk met waardering door klanten.

Kerncompetenties worden vrijwel door alle gemeenten als begrip herkend, maar komen in de praktijk voor





Figuur 2 Contextualiseren van kerncompetenties: waar bevinden ze zich?

onder de noemers van organisatiestatement, missie en kernwaarden. In die zin hebben de kerncompetenties meer het karakter van waar men heen wil, dan waar men nu is. Die weg wordt bepaald door de strategie. De belangrijkste kerncompetenties staan in figuur 2. Daarbij zijn ze bovendien al gesitueerd in het krachtenveld van de interne en externe omgeving. Zo is de strategie met de competenties aan de rechterkant veel meer gericht op het interne functioneren en is er sprake van een externe gerichtheid aan de linkerzijde.

2. Diagnose: competentie management als veelzijdig oplossingsmiddel

Hoewel strategie het doorslaggevende motief is om competentie management te implementeren, laat het onderzoek ook zien dat het concept een antwoord biedt op enkele veel voorkomende vraagstukken. Vrijwel alle zeven gemeenten bevonden zich tijdens het onderzoek in een reorganisatieproces, waarbij competentie management in beeld komt als oplossing voor onder meer:

- het verbeteren van de performance van de organisatie;
- het realiseren van een cultuurverandering;
- het bereiken van de organisatiedoelen;
- meer wendbaarheid en tegelijk efficiëntie in de organisatie;
- verbetering van de communicatie over doelen en middelen;
- bewustwording over prestatiecriteria van de gemeente.

Competentie management werkt als een heldere, gemeenschappelijke taal en biedt een referentiekader voor manager en medewerker

Voor de relatie cultuurverandering en competentie management is verklaarbaar. Cultuur is een abstract fenomeen, waarbij competentie management een middel blijkt om inhoud en betekenis te geven aan de gewenste cultuur door middel van een geaccepteerde en begrijpelijke wijze van communiceren over cultuur als zijnde gedrag van mensen, dus in termen van beïnvloedbare en handelbare competenties.

Een tweede belangrijk probleem vormt de noodzaak tot professionalisering door middel van integraal management en projectmatig werken. Het toewijzen en beheren van middelen – waaronder mensen – op het niveau van afdelingen, diensten, enzovoort vindt steeds meer plaats vanuit een planning en control-cyclus die aansluit bij het prestatieconcept binnen competentie management. Hierin worden met medewerkers aan het begin van een planperiode duidelijke afspraken gemaakt over de te realiseren output, die tussentijds wordt geëvalueerd (functioneringsgesprek) en aan het einde wordt beoordeeld.

Vrijwel alle gemeenten worstelen met het vraagstuk van kwaliteitsvolle managers. Aan goed management ontbreekt het in de optiek van veel gemeenten. Er zijn twee ontwikkelingen waarneembaar: een behoefte aan forse inkrimping in het aantal managers en tegelijk de behoefte aan coachend, inspirerend en mensgericht leidinggeven. Sommige respondenten uit de onderzochte gemeenten vinden dat de verzakelijking in hun organisatie te ver is doorgeschoten, vooral door de planning en control-cyclus. Die blijkt verlamdend te werken op de behoefte aan innovatie, flexibiliteit en – vreemd genoeg – resultaatgerichtheid. Resultaatgerichtheid is veranderd van hard sturen op kengedaten naar een samengestelde competentie van gedragsaspecten van zelfverantwoordelijkheid, proactiviteit en oplossingsgerichtheid. Dit is een ontwikkeling die ook te kenmerken is als

van sturing door de organisatie naar (meer) zelfsturing door medewerkers. Voor dat laatste is de klassieke beheersingsoriëntatie, kenmerkend voor de P&C-strategie, onvoldoende. Mensgerichte leiders moeten juist nu zorgdragen voor of – voorzigtiger – bijdragen aan motivatie en commitment bij medewerkers, teneinde bestuurlijke doelen op de overeengekomen wijze te bereiken.

Tot slot leent het competentieconcept zich voor een meer cyclische en integrale visie op HRM. Het bekende in-, door- en uitstroombel (als aparte activiteiten binnen personeelsmanagement) krijgt met het denken in termen van competenties een aan elkaar verbonden signatuur. Niet mensen worden geworven, maar competenties (van mensen) die op hun aanwezigheid worden geselecteerd en verder ontwikkeld binnen de organisatie. Competentiemanagement werkt als een heldere, gemeenschappelijke taal en biedt een referentiekader voor manager en medewerker. Een aantal gemeenten vindt dit het belangrijkste succes van competentie-management. 'Eindelijk hebben we het ergens over' geldt als beeldspraak voor alle onderzochte gemeenten.

'Eindelijk hebben we het ergens over'

3. Het invoeren: top-down draagvlak creëren

Het invoeren van competentie-management kan op verschillende manieren. Belangrijker is dat de twee doelstellingen niet uit het oog verloren worden. Het eerste doel is de verticale afstemming, dat wil zeggen dat het werken met competenties wordt gezien als een verdere uitwerking van het binden en boeien en daarmee het commitment van medewerkers. De horizontale doelstelling betreft de verbeterde afstemming tussen personele instrumenten ofwel verdergaande dynamisering van en meer samenhang aanbrengen in HRM-activiteiten, tegen de achtergrond van de organisatieperformance.

Er overheerst een theoretische voorkeur om competentie-management integraal in te voeren, dat wil zeggen door de gehele organisatie, bij alle organisatieonderdelen. Maar er valt voorzichtigheid te bespeuren, waarbij een projectmatige aanpak de stemmen van de praktijk geniet. De 'koninklijke weg' refereert aan een ideaaltypisch model waarbij eerst vanuit de kerncompetenties (visie, missie) van de organisatie strategische doelstellingen worden geformuleerd, die vervolgens worden omgezet in meer concreet meetbare doelstellingen. Vervolgens worden competentieprofielen en functiebeschrijvingen hierop aangepast. Er worden afspraken gemaakt over de feitelijke ontwikkeling van deze competenties door middel van opleidingen, trainingen en dergelijke. De resultaten worden geëvalueerd en leiden tot bijstellingen in het model.

De onderzochte gemeenten streven naar invoering van competentie-management in alle HRM-instrumenten, beginnende bij het functioneringsgesprek. Vrijwel alle gemeenten zien competentie-management daarbij

als een project. Voor competentie-management worden project- of werkgroepen ingericht, die veelal bestaan uit HRM-medewerkers, externe adviseurs en leden van het managementteam. Van een klassieke opvatting van top-down interventies, waarin een veranderingsproces vanuit de top van de organisatie wordt gedrukt in de organisatie, is vrijwel geen sprake. Er is juist veel aandacht voor het ontwikkelen van draagvlak

en tweerichtingscommunicatie tussen management en medewerkers. Dit is ook juist verklaarbaar vanuit het streven naar het verbeteren van de kwaliteit van de leidinggevenden. Zij worden gezien als de primaire dragers van de gewenste cultuurverandering. Kerncompetenties als resultaatgerichtheid bevatten een belangrijke cultuurcomponent, een omslag in het denken binnen de organisatie. Zij moeten in hun aansturing naar medewerkers, maar ook door voorbeeldgedrag laten zien wat met resultaatgerichtheid bedoeld wordt.

4. Instrumenten: 'Niet wat je doet is doorslaggevend, maar hoe je het doet'

Alle gemeenten werken met een gedetailleerd systeem van functieanalyse waarbij naast de functiebeschrijvingen competenties worden geselecteerd (uit bestaande competentiewoordenboeken), dan wel beschreven (maatwerk).

In de onderzochte gemeenten zijn kerncompetenties beschreven en bestaat de wens deze door te voeren in functiebeschrijvingen van medewerkers. Daarmee – zo hoopt men – ontstaat zicht op de gewenste of noodzakelijke loopbaanontwikkeling van medewerkers. Maar toch worstelen alle respondenten met de vraag wat een functie in termen van competenties tot een succes maakt? Of wat maakt dat de ene functievervuller – gegeven dezelfde competenties – succesvoller is dan een andere? De zogeheten gedragsdisposities blijken het lastigst, omdat die een beroep doen op aanwezige persoonskenmerken die minder beïnvloedbaar zijn dan het gedragsrepertoire (oefenen, leren van ander gedrag).

Het meten van competenties is daarmee voor een belangrijk deel nog een 'black box' binnen competentie-management. Hoewel sporadisch assessments aangetroffen worden waarmee de competenties van medewerkers met behulp van psychologische, cognitieve vragenlijsten en arbeidsproeven gemeten worden, is er een overduidelijke hoofdrol weggelegd voor het functioneringsgesprek als meetinstrument van competentie-management. Alle

Belonen: ondergeschoven kindje

Er is (nog) weinig samenhang tussen competentie-management en beloning. Dat komt in de eerste plaats doordat sprake is van een verankerd rechtspositioneel stelsel waarin de beloningsafspraken op basis van Functiebeschrijving (FuBe) en functie-waardering (FuWa) geregeld zijn. In de tweede plaats zou competentiebeloning een negatief effect kunnen hebben op het ontwikkelingskarakter van competentie-management ('afrekencultuur'). In de derde plaats is competentie-management nog niet voldoende geobjectiveerd, waardoor betrouwbare en valide uitspraken gedaan kunnen worden over iemands functioneren. Het ontbreken van meetinstrumenten draagt daaraan bij.

In de vierde plaats wordt belonen op basis van competenties gezien als een vorm van prestatiebeloning, waarop een taboe rust in de Nederlandse arbeidsverhoudingen, zeker binnen de overheid. Competentie-management zou daardoor competitief gaan werken onder medewerkers, iets dat de gewenste 'rust' in organisaties niet ten goede komt.

respondenten noemen dit gesprek het belangrijkste instrument voor het meten van competenties. Er bestaan 'gespreksformats' die aanwijzingen bevatten voor manager en medewerker hoe het gesprek kan worden voorbereid en welke punten in het gesprek aan de orde komen. Maar het wordt veelal aan managers zelf overgelaten hoe ze die punten in de gesprekken uitwerken. Het resultaat van het gesprek wordt verrat in een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin opgenomen is hoe bepaalde competenties verder tot ontwikkeling gebracht moeten worden. Een belangrijk hulpmiddel noemen de gemeenten de STAR-methode die het mogelijk maakt om vertoond gedrag te concretiseren in voorbeelden. De vraag wat iemand heeft gedaan in de afgelopen planperiode, wordt gedomineerd door de vraag hoe de taken zijn verricht.

Men ziet in de relatief nieuwe POP-gesprekken het procesgestuurde karakter, terwijl in de beoordelingsgesprekken gelet wordt op het succes van bepaalde competen-

ties. Competenties functioneren als vliegwiel om te zien of succes – uitgedrukt in concreet waarneembare prestaties – te herleiden is naar de aanwezigheid van bepaalde competenties die aan dat succes toegedicht worden. Met de POP-gesprekken wordt ook nadrukkelijk de eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan gestimuleerd. Dat geldt zeker binnen de eigen organisatie.

5. Evaluatie: optimisme overheerst implementatieperikelen

In theorie bezit competentie-management potentieel om de prestaties van de organisatie te verbeteren (Mulder, 2001). De zeven onderzochte gemeenten kijken in het algemeen tevreden terug op de implementatie van competentie-management.

Resultaten (feitelijk genoemd door respondenten):

- medewerkerstevredenheid is toegenomen
- nieuwe en betere grondslag voor functiewaardering
- afname ziekteverzuim
- betere feedback medewerker-leidinggevende
- beter kwaliteitssysteem intern en extern
- meer taakvolwassenheid bij medewerkers
- nieuwe en verbeterde inhoud functionerings- en beoordelingsgesprekken
- betere legitimering beloningsverschillen
- aantoonbare verbindingen tussen HRM en organisatiestrategie
- verbeterde motivatie bij medewerkers
- meer transparantie in organisatieprocessen
- hulpmiddel voor verbeterde communicatie

Het meten van competenties is voor een belangrijk deel nog een 'black box' binnen competentie-management

Opvallend is dat het vertrouwen van bestuurders in competentie-management groot is. Zo groot, dat (soms) al ingrijpende beslissingen worden genomen in de arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden van medewerkers. Er wordt in sommige gevallen gesleuteld met de beloningspraktijk op basis van competenties, omdat men voldoende greep heeft op en dus vertrouwen in het werken (lees: beoordelen) met competenties. Dat

vertrouwen wordt versterkt door de succesvolle pilots die veel gemeenten uitgevoerd hebben. Door die pilots en de uitgebreide verslaglegging daarvan is het beeld dat medewerkers voor een belangrijk deel zelf invloed uitoefenen op de selectie, beschrijving van competenties,

de vormgeving van het systeem en het bijstellen ervan. Het draagvlak onder medewerkers voor competentie-management wordt daardoor als positief ervaren

Conclusie: de kracht van één taal

In de onderzochte gemeenten heeft competentie-management een vergaande betekenis gekregen in het vormgeven van een nieuwe wijze van organiseren en werken. Daarbij wordt nog enige voorzichtigheid betracht door het uitrollen van het concept in fasen en pilots.

Competentiemanagement is een nuttig instrument waarmee kennis, vaardigheden en gedrag geïntegreerd weergegeven kunnen worden in een nieuwe taal, die van de competenties. Die taal maakt het mogelijk om meer concreet over doelstellingen, prestaties en functioneren te communiceren. Maar communicatie alleen leidt nog niet tot betere prestaties. Het is moeilijk om een objectieve waardering en beoordeling op basis van competenties te realiseren. Dat laat onverlet de pogingen die gedaan worden om competentie-management te integreren in bestaande planning en control-systemen.

Drs. (Albert) Kampermann is programmamanager bij het Ruud de Moor centrum voor professionalisering van onderwijsgevenden aan de Open Universiteit Nederland.

Prof. dr. (Arno) Korsten is hoogleraar Bedrijfs- en bestuurswetenschappen aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder hoogleraar Bestuurskunde van de lagere overheden aan de Universiteit Maastricht.

Literatuur

Hamel, G. en C. K. Prahalad (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, 79-93.

Entrance HRM consultancy, Universiteit van Amsterdam (2003). Rapport inzicht in succes- en faalfactoren van competentie-management, *Competentie-management binnen gemeenten*, 04/03.

Kampermann, A. en A. Korsten (2007), *Competentie-management in Nederlandse gemeenten: medicijn zonder recept?* Weka uitgeverij, Amsterdam.

Mulder, M. (2001) *Competentieontwikkeling in organisaties: theorie en praktijk*. Reed Business Information.

Strien, P.J. van (1987), *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen & Maastricht: Van Gorcum.

'Leiderschap tonen in tijden van continue veranderingen'

NEVER STOP ASKING

Ons opleidingsaanbod voor de Publieke & Non-Profit sector

- Parttime Executive Master in Public and Non-Profit Management
 - looptijd van 1,5 jaar
- Masterclass Cyclus Leiderschap en Management van Non-Profit en Publieke Organisaties
 - 5 Masterclasses van 3 tot 4 dagen
- Senior Management Programma Strategie, Innovatie en Governance
 - 4 Masterclasses van 3 dagen en studiereis

Voor meer informatie en het opvragen van een brochure kijk op: www.tiasnimbas.edu
Of bel 013 466 86 86, of mail naar information@tiasnimbas.edu

TiasNimbas biedt parttime-opleidingen voor professionals en managers:
Executive Masters en kortere Executive Programmes.

Informatiesessie Tilburg 6 november



TiasNimbas
Business School

TILBURG UNIVERSITY

In association with:
Eindhoven University of Technology