Competentiemanagement:

Visie en stappenplan

Bij het invoeren van competentiemanagement is een duidelijke organisatiestrategie onmisbaar. Uit die strategie worden immers kerncompetenties afgeleid, waar men bijvoorbeeld nieuwe medewerkers op selecteert, waar men op beoordeelt en beloont, ontwikkelt en opleidt. Competentiemanagement vormt daarmee het hart van het HRM beleid, omdat het een grote impact heeft op de belangrijkste HR instrumenten. Redenen te over om vooraf een scherpe organisatievisie neer te zetten, te weten wat u met competentiemanagement wilt bereiken, en een degelijk stappenplan te ontwikkelen. Dit artikel wil u bij deze vragen helpen.

Wat wil een organisatie met competentiemanagement bereiken?

Als een organisatie competentiemanagement wil invoeren is er eerst een antwoord nodig op de vraag wat zij er mee wil bereiken. We beginnen met het opsommen van enkele veelgenoemde redenen:

Competentiemanagement is een uitstekend hulpmiddel om de organisatiestrategie te vertalen naar gewenst individueel gedrag. Daardoor ontstaat duidelijkheid bij medewerkers over wat er van hen verwacht wordt en kunnen zij ook voor zichzelf bepalen of ze daarvoor "willen gaan";
Competentiemanagement is het cement van een consistent HRM beleid. De in de aanhef genoemde instrumenten kunnen door middel van competenties op elkaar worden afgestemd;
Competenties zorgen voor het verbeteren van de resultaatgerichtheid, ontwikkeling en opleidingsplannen van de medewerkers;
Competentiemanagement is een uitstekend hulpmiddel bij het verbeteren van de personeelsplanning. Het brengt sterktes en zwaktes/tekorten van de organisatie aan het licht;
Competenties geven richting aan integraal management en dragen zorg voor een onderlinge consistentie van het te voeren HRM beleid bij leidinggevenden;
Competenties zetten de "neuzen in dezelfde richting";
Tenslotte dragen competenties bij aan de beheersbaarheid en meetbaarheid van HRM beleid. Het is ook makkelijker om daardoor verantwoording af te leggen over behaalde resultaten.

Succesfactoren bij de invoering van competentiemanagement

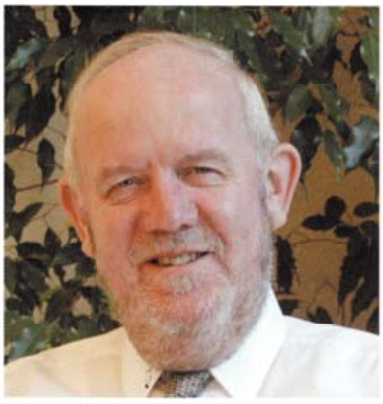
Er zijn vier factoren die erg bepalend zijn voor het succes van competentiemanagement. Dat zijn:

Inhoud:
Er dient een reeks goed geformuleerde competenties voorhanden te zijn, waarin voor iedereen zichtbaar is wat slecht, te verbeteren, goed en excellent gedrag is.

Fasering/ stappenplan:
Competentiemanagement dient via een logisch stappenplan fasegewijs te worden ingevoerd. Het kost (veel) tijd en vereist dus geduld. Een zeer planmatige aanpak helpt.

Betrokkenheid/ draagvlak:
Het succesvol invoeren en de betrokkenheid van participanten (managers, medewerkers en P&O) hangen nauw samen.

Communicatie naar de gebruikers:
Iedereen in de organisatie dient goed geïnformeerd te zijn. Het is noodzaak bij aanvang een communicatieplan op te stellen.



Dhr. L.C.A.H. van den Broek

Stappenplan bij de invoering van competentiemanagement

Het is goed u te realiseren dat het invoeren van competentiemanagement veel tijd kost. Om die reden staat achter elke stap een datum waarbij we er - fictief - van uit zijn gegaan dat het traject op 1 januari (1-1) start. Uiteraard zijn het schattingen die per organisatie anders zijn. Met een goede projectmatige aanpak, een strakke planning en het gedeeltelijk vrijstellen van andere werkzaamheden van de trekkers van het project is het haalbaar. Zeker als u zich realiseert dat sommige activiteiten al kunnen worden opgestart als andere nog niet (helemaal) zijn afgerond. Het hele traject neemt zeker een volledig jaar in beslag, waarbij vooral de stappen 3 - 10 en 11 (vooral in grotere organisaties) langer kunnen duren.

1. Kennismaking en bezinning op het doel (1-1)

In een informatiesessie voor de directie of MT doet een deskundige uit de doeken wat competentiemanagement is, wat er mee kan, hoe men ermee kan werken en wat mogelijke implicaties zijn. De ervaring leert dat uitleg en discussie ongeveer 2,5 tot 4 uur duren. De duur is sterk afhankelijk van de aanwezige

voorkennis en de opzet van de bijeenkomst.
Enkele andere belangrijke vragen die aan de orde komen zijn:

- De relatie tussen competentiemanagement en de organisatiestrategie
- Wat wil men met competentiemanagement bereiken?
- Is de organisatie er rijp voor?
- Aan welke eisen moeten competenties voldoen?
- Wat zijn de meest voorkomende competenties?
- Hoe ziet mogelijk stappenplan er uit?

Om echt de praktijk te leren kennen is het verstandig in een extra meeting met directie of MT hen te confronteren met de situatie zoals men die straks tegen het lijf loopt. Men leert een competentie ontwikkelen (b.v. "samenwerken") en gebruikt die meteen (ter plekke) in het managementteam als - bijvoorbeeld - beoordelingsinstrument.
Een opdrachtgever noemde deze extra meeting een teambuildingssessie, waarin hun eerste competentie concrete vormen kreeg en het gebruik ervan meteen voelbaar was.
In een tweede meeting geeft de directie of het MT antwoord op vragen betreft zaken als het moment, de P-instrumenten, het budget, de time-table en de opdrachtgever. Indien directie of MT na deze sessies competentiemanagement als voertaal wil gebruiken, stelt ze een stuurgroep in en benoemt een "trekker" van het project. Als men na deze sessies niet unaniem achter de invoering van competentiemanagement staat, is het beter te stoppen. Een voorbeeldfunctie vanuit de top is onontbeerlijk om succesvol aan de slag te kunnen.

2 Stuurgroep met twee taken: projectplan en spelregels (15-2)

De samenstelling van de stuurgroep bestaat vaak uit een lid van het MT, een of twee leidinggevenden, een OR lid en een of twee (in- of externe) deskundigen (totaal 3 tot 6 leden). De opdracht die men meekrijgt is meestal een drieledige: Schrijf een beleidsnota over wat men met competenties gaat doen en hoe men die inzet. Maak een projectplan met te zetten stappen en een time table en maak een communicatieplan. Dit dient gedetailleerd te worden uitgewerkt. Het MT lid vormt de traite d'union tussen de in het MT besproken zaken en de werkgroep.

3 Instemming OR (15-4)

Nadat de directie de nota en het projectplan heeft goedgekeurd legt ze dit plan voor aan de ondernemingsraad die instemmingsrecht heeft ingevolge artikel 27 van de WOR. Dat instemmingsrecht heeft betrekking op de inhoud en het gebruik van het projectplan, niet op een time-table.

4 Directie stelt regeling vast (15-7)

Vervolgens stelt de directie de nota definitief vast en verstrekt de stuurgroep opdracht tot invoering. In de praktijk blijkt dat de nota niet in een keer wordt goedgekeurd. Dat geldt zowel voor de directie als voor de O.R. Een "doorlooptijd" bij de directie van twee tot drie maanden en bij de O.R. van drie maanden is niet ongebruikelijk. Het komt ook voor dat het gehele proces sneller verloopt.

5 Communicatie naar de gebruikers (I) (20-7)

Het is tijdens het hele traject van eminent belang dat zowel via het personeelsblad, via het intranet of E-mail en/of tijdens het werkoverleg informatie over de voortgang van het project te geven. In deze fase is het aan te raden om informatiesessies voor management, leidingge-venden, OR en medewerkers te houden. Dat laatste gebeurt vaak in bijeenkomsten met alle medewerkers (soms in meerdere groepen). Een dergelijke sessie duurt meestal 1,5 tot 2 uur. Inhoudelijk geeft men antwoord op de belangrijkste vragen die onder punt 1 zijn gesteld.

6 Maak/kies een woordenboek (20-7)

Pas nu komt de concrete invulling aan de orde. De directie zal op advies van de werkgroep een besluit moeten nemen over het zelf ontwikkelen of kopen van een competentiewoordenboek .

7 Zorg voor compentiekennis in eigen huis (1-8)

Om er voor te zorgen dat competentiemanagement in de organisatie een waardevol instrument is en vooral blijft is het zaak om veel kennis over competentiemanagement in huis te hebben. Daarom is trainen van personeelsfunctionarissen in de begeleiding bij het gebruik bij werving, selectie, opleiding en ontwikkeling en evt. bij beoordeling, beloning en functiewaardering van groot belang. Een dergelijke training kost gemiddeld 10 tot 15 dagdelen. Die kunt u zowel "in huis" of als open programma volgen.

8 Train leidinggevenden (15-8)

Alle leidinggevenden worden nu getraind in de manier waarop men competenties kiest uit het woordenboek en hoe men vervolgens de competenties als instrument kan toepassen.

Keuzes bij de start

Succesvol invoeren van competentiemanagement hangt nauw samen met antwoorden op de volgende vragen:

- Bij welke personeelsinstrumenten (werving & selectie, functiebeschrijving, beoordeling, ontwikkeling en opleiding van medewerkers) wilt u competen tiemanagement toepassen?
- Wordt (wellicht op termijn) een effect op de beloning overwogen?
- Voert u competentiemanagement in de hele organisatie in of voor bepaalde onderdelen?
- Hoeveel competenties kiest u per functie?
- Wat zijn de kerncompetenties die voor iedereen gelden?
- Wat zijn de afdelingscompetenties?
- Wat zijn de functiecompetenties?
- Wie kiest de competenties en op welke wijze wordt het keuzeproces ingericht?
- Welke vrijheidsgraden krijgen organisatieonderdelen bij het toepassen?
- Mag men het competentiewoordenboek aanvullen?
- Wat zijn daarvoor de richtlijnen?
- Is eerst een pilot wenselijk?
- Bij welke organisatieonderdelen?
- Welke vragen moeten in die pilot beantwoord worden?
- Is het moment van invoering geschikt?
- Wat is (in hoofdlijnen) de planning?
- Wanneer moet wat beschikbaar zijn?
- Wat is het budget?
- Welke sleutelfiguren betrekt u op welk moment bij het invoeringstraject?
- Zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de stuurgroep vastgelegd?
- Wat is de rol van P&O?
- Op welke wijze wordt geëvalueerd?
- Waarop richt de evaluatie zich?

Mw. G.J. van Veen

Omdat het invoeren van competenties een top-down proces is, start men met de directie/het MT, vervolgens de groep leidinggevenden die daar rechtstreeks onder vallen en daarna de leidinggevenden die daar weer onder vallen. Ze leren hoe ze: relevante competenties bepalen; het gerealiseerde competentieniveau kunnen bepalen; competenties kunnen gebruiken bij werving, selectie, opleiding en ontwikkeling en eventueel beoordeling, beloning en functiewaardering en het werken met competenties met hun medewerkers kunnen afstemmen.

9 Bepalen kerncompetenties door de directie/het MT (de stam van de boom) (1-9)

Als volgende stap bepaalt de directie/het MT twee kerncompetenties uit het woordenboek die voor iedereen in de organisatie gaan gelden. Een dergelijke directiemeeting kost meestal een halve dag en wordt soms gecombineerd met de training. De uitkomsten hangen nauw samen met een visie op de toekomst en de organisatiestrategie. Het "richten van neuzen in dezelfde richting" wordt daarmee gestimuleerd. Bovendien wordt er straks op geselecteerd bij nieuwkomers, wordt er mee beoordeeld, dienen medewerkers er zich op te ontwikkelen en wordt er mee opgeleid. Het is duidelijk dat de keuze van de twee kerncompetenties en de manier waarop hiermee vervolgens door het management op gestuurd wordt, fundamenteel zijn voor het succes van het hele project. De keuze van twee kerncompetenties is een tijdelijke. Het kan goed zijn dat in het tweede jaar een nieuwe "competentie van het jaar" wordt vastgesteld.

10 Bepalen functiecluster/afdelingscompetenties (de takken van de boom) (1-10)

Het traject uit het vorige punt wordt nu een organisatieniveau lager herhaald. Daar bepalen leidinggevenden van "soortgenoot clusters" twee clustercompetenties. Ook zij kiezen dus twee competenties voor een (grote) groep identieke functies. Naast de kerncompetenties die gelden voor de gehele organisatie hebben we nu vier competenties voor elke functie waarbij er twee per afdeling of cluster kunnen verschillen.

11 Bepalen aanvullende competenties per functie (de twijgen) (1-12)

Tenslotte herhaalt het traject zich nog een keer, waarbij de laagst leidinggevenden in de organisatie per functie drie additionele functiecompetenties bepalen. Daarmee komt het aantal competenties per functie op 2 + 2 + 3 = 7. Natuurlijk is dat getal geen wet van Meden en Perzen en dat geldt ook voor de onderlinge verhoudingen. 2/3/2, 1/3/3, 2/3/3/ en zelfs 3/3/3 komen ook voor. Indien er meer dan drie hiërarchische niveaus zijn zit er uiteraard nog een extra schakel tussen. Het is onverstandig om in totaliteit meer dan negen competenties per functie te kiezen. Zowel selecteren, beoordelen als opleiden en ontwikkelen op competenties worden er complex en onoverzichtelijk door. Bovendien daalt de motivatie om er mee aan de slag te gaan.

12 Communicatie naar de gebruikers (2e ronde) (5-12)

Als alle keuzes zijn gemaakt volgt een tweede informatieronde. Daarbij zijn er weer informatiesessies voor het management, voor leidinggevenden, de OR en de medewerkers.

Deze sessies duren 1 tot 1,5 uur en zijn bedoeld om iedereen te informeren over de hoofdlijnen van de gemaakte keuzes in de stappen die zijn gezet sinds de vorige informatiesessies.

In de praktijk blijkt een van de belangrijkste succesfactoren de informatieverstrekking aan de gebruikers te zijn. Niet alleen via deze sessies, maar ook – en vooral – via het personeelsblad, tijdens het werkoverleg, via intranet en/of mail.

13 Gebruik en onderhoud

Autorijden leer je pas ver na het behalen van je rijbewijs. Met competenties werken is vergelijkbaar. Het er in de praktijk mee omgaan, het "voelen wat het is om er mee te werken" maakt mensen pas enthousiast. Daarom moeten er in een organisatie waar competenties zijn ingevoerd trekkers en motoren rondlopen die er voor zorgen dat de nieuwe taal ook echt wordt gesproken. Dat zijn niet de P&O'-ers, maar de leidinggevenden onder aanvoering van de directie. P&O-ers zijn de deskundigen die afdwalers weer op het rechte spoor brengen en nieuwelingen de materie kunnen bijbrengen. Geef P&O-ers daarvoor de ruimte.

14 Evalueer (1-24)

Tenslotte is het belangrijk te kijken of de doelstellingen ook zijn gerealiseerd. Daarom is het belangrijk om te weten:
welke doeleinden wel en niet zijn gerealiseerd (zie 1);
daar waar nodig gedragswijzigingen ontraden;
het woordenboek werkt en/of aanvulling/wijziging behoeft;
er nog andere middelen nodig zijn;
de gebruikers tevreden zijn.

Bovenstaand stappenplan is zeker niet in alle situaties bruikbaar. Het is een handreiking en tevens handleiding hoe u het in uw organisatie zou kunnen doen. Veel stappen hebben in de praktijk hun waarde bewezen. Toch blijkt steeds weer hoe belangrijk het is de waarde ervan vooraf te toetsen aan de situatie zoals die in uw organisatie bestaat. •

Tekst: drs. L.C.A.H. van den Broek en drs. G.J. van Veen

Mevrouw drs. G.J. van Veen en de heer drs. L.C.A.H. van den Broek zijn beiden verbonden aan Van den Broek & partners, opleiding, training en advies te Breda. Van den Broek als directeur en mevrouw van Veen als adviseur/trainer. Beiden hebben uitgebreide ervaring met het begeleiden van invoeringstrajecten rond competentiemanagement.