

Competentiemanagement: feiten en fabels

Ype Wijnia en John de Croon

22 maart 2013

Iedereen die bezig is met een organisatieverandering loopt vroeg of laat tegen de vraag aan of de huidige medewerkers wel geschikt zijn voor de toekomstige situatie. Die vraag kan zowel betrekking hebben op aantal als op vaardigheid. Neem een gemiddelde fabrikant van de betere Duitse auto (laten we ze voor het gemak A, B en M noemen). Als je jaar na jaar de verkoop ziet stijgen (met dank aan China) dan ben je continu bezig om de productiecapaciteit te verhogen. Een deel kan gehaald worden uit het verbeteren van de processen (plat gezegd door de lopende band wat harder te laten draaien) maar er moeten wellicht ook fabrieken bijgebouwd worden. Daar moeten dan ook nieuwe mensen in. Maar het kan ook puur om de vaardigheden gaan. In het verleden werden monteurs op pad gestuurd met een papieren werklijst voor de komende week. Als het schema niet uitkwam (of een klus uitliep) werd er nogal eens geruild met collega's (er zijn bedrijven bekend waar vrijwel het hele schema ondersteboven ging) met als gevolg dat de leidinggevenden geen idee hadden wie welke klus deed. In de moderne tijd is dat natuurlijk onacceptabel en monteurs zitten nu in een field office omgeving. Taken worden niet meer voor een hele week uitgereikt maar door de monteur zelf uit een lijst geselecteerd, waarbij er natuurlijk wel iemand moet toezien dat elke taak werd uitgevoerd en de rotklusjes niet blijven liggen. Maar omgaan met zo'n field office vraagt natuurlijk wel een beter opgeleide monteur.

Of het nu gaat om nieuwe mensen voor huidige taken, of nieuwe taken voor huidige mensen, ergens moet een keer vastgesteld worden welke vaardigheden ze moeten hebben. Normaal gesproken staat dat in de kwalificatiecriteria van de functieomschrijving. Als een organisatie vele verschillende functies kent, kan het handig zijn daar een vaste structuur in aan te brengen, zodat niet bij elke functie het wiel opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Daarbij kan voor een gelaagde opbouw worden gekozen. Een functie bestaat dan uit één of meer rollen en om een rol te vervullen heb je één of meer vaardigheden nodig. Zo kan met een beperkte set vaardigheden de kwalificatie eisen voor een veelheid aan functies omschreven worden. Die gestandaardiseerde beschrijving van vaardigheden wordt ook wel een competentie-model genoemd, een zeer nuttig instrument bij het ontwerpen van een organisatie¹.

Zoals bij elk instrument kan het ook misbruikt worden. In het geval van het competentie-model is daar sprake van als een organisatie competentie-management invoert. Laat ons hier heel duidelijk over zijn. We hebben niets tegen het gebruik van kwalificatie-eisen voor functies. Als we ergens gaan eten is het zeer wenselijk dat de kok goed is opgeleid in voedselhygiëne en van de kapper verwacht je ook meer dan een bloempot en een tondeuse. Maar als het gaat om Persoonlijke Ontwikkel Plannen, ontwikkelgesprekken en 360° beoordelingen dan begint het wel een beetje te jeuken. Als iemand zijn werk niet goed doet, moet je die persoon daar als leidinggevende op aanspreken. Als een medewerker een nieuwe taak krijgt, dan moet je indien nodig die medewerker daar voor opleiden. Als iemand de ambitie heeft om carrière te maken (en de organisatie heeft vertrouwen in het kunnen van die persoon) dan kan er een ontwikkelpad uitgezet worden, met taakuitbreidingen, functiewisselingen, opleidingen, trainingen en tussentijdse evaluaties. Maar als de functionaris zijn werk gewoon goed doet en niet de ambitie heeft om iets anders te gaan doen, laat die persoon dan vooral met rust. Zeker omdat de organisatie vaak helemaal niet wil dat vakmensen iets anders gaan doen. Als je zo iemand in een POP-model 'drukt', dan wordt het een farce. Op de taak waar de persoon voor is ingehuurd kan er nauwelijks ontwikkeld worden. Er kan wel bijgeleerd worden (niemand is ooit uitontwikkeld) maar de vakman weet hier meer van dan de competentie-manager en heeft dus geen serieuze sparringpartner voor het opstellen van ontwikkelafspraken. Vaak zijn de echte noodzakelijke vaardigheden niet eens in het competentie-model opgenomen, of kennen die nauwelijks waardering voor echte specialisten. Hogere

¹ We hebben ons ooit plechtig voorgenomen om de woorden nuttig en competentie-model nooit met elkaar te verbinden, maar in dit geval in dit geval is het gewoon waar.

competentieniveaus zijn dan het kunnen managen van mensen met de vaardigheid, niet beter zijn in de vaardigheid. De andere vaardigheden zijn nauwelijks relevant voor het functioneren. Ontwikkelafspraken daarvoor opnemen in het POP geven dan alleen maar mogelijkheden om een negatieve beoordeling te geven en leveren weinig op voor de vakman. Je hoeft niet heel slim te zijn om dat door te hebben. Competentie management lijkt daarmee vooral nut te hebben voor de competentie manager en eventueel voor de opleidingsinstituten die trainingen aan bieden om de competenties op peil te brengen.

Een goed voorbeeld van deze perversie kan gevonden worden in het competentiemodel voor asset management dat het IAM heeft uitgebracht. Op zich is het prettig dat zo'n model er is, want in het begin van deze eeuw waren asset management competenties terra incognita. Ongeveer 10 jaar geleden hebben we daarom zelf maar een model gemaakt en ook concreet toegepast bij een organisatieontwerp, maar we zijn natuurlijk geen specialisten op dit terrein. Echter als je het model van het IAM pakt, dan kunnen we bij de erkend goede asset managers vrijwel niemand aanwijzen die hier een redelijke score op haalt. Als je dus dit model zou omarmen dan ben je alleen maar bezig met het behalen van diploma's en certificaten om aan de kwalificatie eisen te voldoen en niet meer met het managen van assets. Dat lijkt ons toch niet helemaal de bedoeling.



Waar het uiteindelijk om gaat is dat mensen hun werk goed doen en dat ze flexibel genoeg zijn om zich aan te passen als dat werk verandert. Nu hangt het een beetje van het werk af hoe je dat meet. Bij goed gedefinieerde producten kan je de kwaliteit van de producten meten, en bij wat vagere functies als consultant meet je gewoon de verkoop of het inzetpercentage. Als klanten willen betalen voor de dienst, dan zal het wel goed zijn. Sturen op competenties doe je (vrij naar Mintzberg²) pas als een van deze twee niet kan, zoals bijvoorbeeld in de wetenschap. De producten zijn daar niet te specificeren (want van tevoren niet bekend) en klanten zijn er niet, al kan je een proxy gebruiken (iemand die zijn onderzoek gefinancierd krijgt zal wel goed zijn). Het feit dat alle certificaties op het proces plaatsvinden (met productspecificatie) en niet op competentie (althoewel dat theoretisch ook kan) is hier een verdere onderbouwing van.

Tot slot nog een kleine anekdote om het belang van het competentiemodel verder te relativiseren. Bij een Duitse klant van ons wordt binnen de projecten niet met een competentiemodel gewerkt, daar worden mensen op basis van hun functie in projectteams gestopt. In een van die teams viel een medewerker op door een enorme doelgerichtheid. Bij wat doorvragen over zijn hobby's (het is een kitesurfer) bleek deze persoon in het verleden gezwommen te hebben, en hoe! Meermalen Duits kampioen en winnaar van een zilveren medaille op de Olympische Spelen van Athene in 2004. Aangezien zo'n prestatie totale focus vraagt³ is het niet vreemd dat die eigenschap in het werk ook zichtbaar is. Maar om nou als kwalificatie-eis op te nemen dat iemand een Olympische medaille gehaald moet hebben? Beter is gewoon af en toe eens naar de ervaringen en ambities van de medewerkers te vragen. In goed overleg kom je er dan vast wel uit.

John de Croon en Ype Wijnia zijn partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat ze samen hebben opgericht. Periodiek geven ze in deze column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/nl/column

² Mintzberg: Structures in five: designing effective organisations. Englewood cliffs: Prentice Hall, 1983

³ Gedurende de studietijd 5 dagen in de week om 6 uur 's ochtends in het zwembad, daarna naar de universiteit, vervolgens weer zwemmen, aangevuld met in het weekend lekker wedstrijdzwemmen.