

Resultaatgericht Competentiemanagement

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	3
2	Inleiding.....	4
3	Resultaatmanagement als uitgangspunt.....	5
3.1	Resultaatmanagement	5
3.2	Het proces van leidinggeven	6
3.3	Competentiemanagement als onderdeel van resultaatmanagement	7
4	Competentiemanagement	7
5	Resultaatgerichte competentie management	8
5.1	Omschrijving van resultaatgericht competentie management.....	8
5.2	Procedures.....	9
5.3	Uitvoering.....	9
6	Het resultaatgericht competentie model	10
6.1	Competenties voor het maken van plannen	11
6.2	Competenties voor het maken van afspraken	12
6.3	Competenties voor het maken van producten	13
6.4	Competenties voor het waarderen van resultaten	14
7	Resultaatgerichte competentieprofielen	16
7.1	Competentieniveaus	16
7.2	Resultaatgerichte testmethoden.....	16
8	Resultaatgerichte ontwikkelingsafspraken.....	17
9	Aandachtspunten bij invoering competentie management.....	18
10	Praktijkervaringen.....	19
	Tot slot	20
	Literatuur.....	21
	Bijlage 1: Eprom functiemanager en competentieprofielen.....	22
	Bijlage 2: Voorbeeld van een competentieprofiel.....	23

1 Samenvatting

Je functie uitoefenen betekent resultaten leveren. De kwaliteit om resultaten te leveren is opgebouwd uit kwaliteiten om deelresultaten te leveren. De kwaliteit om een specifiek deelresultaat op te leveren wordt in dit artikel aangeduid als competentie.

Resultaatgericht competentie management is gebaseerd op de gedachte dat het met name van belang is om te weten of iemand bepaalde resultaten voor elkaar kan krijgen. Competentie management richt zich op de ontwikkeling van de individuele medewerker en wordt gestructureerd toegepast. Door competentie management ontwikkelen individuele medewerkers zich zodanig dat zij steeds beter in staat zijn specifieke resultaten op te leveren die belangrijk zijn voor de organisatie.

Competenties die nodig zijn voor een bepaalde functie worden vastgelegd in een competentieprofiel. Het competentieprofiel is uitgangspunt voor personeelsselectie, ontwikkelingsafspraken, beoordeling en loopbaanontwikkeling. Voor het maken en gebruiken van competentieprofielen is een competentie model nodig. Het in dit artikel besproken competentie model heeft een bedrijfskundige basis en leidt tot resultaatgerichte en toekomstvaste competentieprofielen.

In dit artikel worden de volgende onderwerpen nader besproken.

- Competentie management
- Doel van competentie management
- Resultaat management als uitgangspunt
- Competentie management als onderdeel van resultaat management
- Het competentie model van Eprom
- Het invoeren en toepassen van competentie management

2 Inleiding

De positie van een organisatie wordt sterk bepaald door onderscheidende personeelskwaliteit. Met het samenbrengen en ontwikkelen van menselijke capaciteit en kwaliteit kan een organisatie specialistische productiecapaciteit opbouwen. Personeelsontwikkeling kan dan ook het beste worden gericht op de kwaliteiten waarmee de organisatie zich wil profileren.

In werksituaties wordt verwacht dat medewerkers hun competenties inzetten om resultaten te bereiken waar klanten waarde aan hechten. Klanten zijn hier alle interne en externe afnemers van producten en diensten die door individuele medewerkers worden opgeleverd. Resultaatgerichte competenties ontwikkelen vraagt vaak om verandering van gedrag. De meeste afspraken over ontwikkeling en opleiding gaan over kennis en vaardigheid en niet over de kwaliteit om bepaalde resultaten te leveren. De benadering van Eprom gaat er vanuit dat de mensen het beste leren van hun eigen resultaten. Door afspraken te maken over resultaten die de medewerker zelf ook wil bereiken komt er een leerbeweging op gang vanuit de wil van de medewerker. Het beperken tot resultaatafspraken geeft de medewerker de ruimte om een eigen leermethode te kiezen. Door te zien of de medewerker in staat is het beoogde resultaat te leveren is het niet nodig het achterliggende leerproces in de gaten te houden. Natuurlijk is het wel van belang dat wanneer de medewerker hulp vraagt je samen kijkt hoe je de medewerker weer op gang kan krijgen in zijn of haar eigen leerproces. Een manager moet er echter goed voor waken dat hij of zij geen oplossingen gaat leveren. Immers degene die oplossingen levert is ook verantwoordelijk voor het resultaat. Je kunt een medewerker niet op resultaten aanspreken als de manager de oplossing heeft geleverd.

Met resultaatgericht competentie management wordt gewerkt aan de volgende verbeteringen:

- afgestemde kwaliteitsverwachtingen tussen leidinggevende en medewerker;
- goede arbeidsprestatie (gezonde afstemming tussen mens en functie);
- toekomstgerichte personeelskwaliteit (basis voor opleiding en ontwikkeling);
- loyale medewerkers (structureel werken aan personeelsbinding)

Kortom, resultaatgericht competentie management kan organisatieverwachtingen en kwaliteiten van medewerkers effectief verbinden en ontwikkelen.

Aan de hand van voornoemde visie op resultaatgerichte personeelsontwikkeling en het competentie model van Eprom wordt in de volgende hoofdstukken een beeld gegeven van de voordelen en aandachtspunten bij het invoeren en toepassen van resultaatgericht competentie management in een organisatie.

3 Resultaatmanagement als uitgangspunt

Competentiemanagement is één van de hulpmiddelen voor resultaatgericht personeelsmanagement. Het gebruik van competentie management uit zich in competentieprofielen en ontwikkelingsafspraken tussen leidinggevend en medewerkers. Met competentie management wordt zodanig gewerkt aan de kwaliteitsontwikkeling van medewerkers dat zowel de medewerker als de organisatie daar duurzaam voordeel van hebben.

Het werken met resultaatgerichte competentieprofielen maakt deel uit van het raamwerk voor resultaatgericht leidinggeven. Dit raamwerk heet "resultaatmanagement".

3.1 Resultaatmanagement

Resultaatmanagement gaat uit van twee motivatieprikkelers, het leren en het gewaardeerd worden.

Samenvattend:

"Medewerkers komen tot de beste prestaties als zij zich vanuit loyaliteit en een eigen positie, kunnen verbinden aan klanten. De inzet neemt toe als de medewerkers producten leveren met eigen oplossingen en eigen leereffecten. Leidinggevend verstaan de kunst om deze werksituaties effectief te maken voor de organisatie."

In deze opvatting zijn drie aspecten van wezenlijk belang:

- de waarden van een organisatie,
- de te vervullen functie en
- de te bereiken resultaten.

Wanneer de drie aspecten goed op elkaar zijn afgestemd kan worden verwacht dat de medewerker het meer naar zijn of haar zin zal hebben, beter zal functioneren en niet snel zal zoeken naar een andere functie.

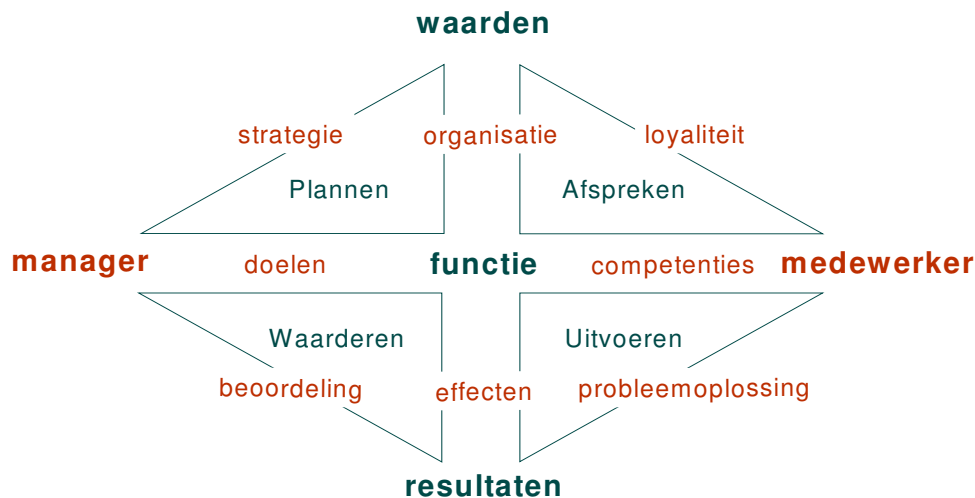
Kortom, medewerkers kunnen een band met de organisatie opbouwen door:

- loyaliteit met de waarden van de organisatie,
- duidelijkheid over de eigen functie in de organisatie te hebben en
- zinvolle en door klanten gewaardeerde resultaten te kunnen leveren.

Een resultaatgerichte functie is een structurele werksituatie waarin een persoon, deskundigheid via probleemoplossing omzet in resultaten die waardevol zijn voor klanten.

De kwaliteiten die een organisatie concurrentievoordeel geven in de markt heten kernwaarden. Kernwaarden geven richting aan ondernemerschap en maken de binding tussen medewerkers en de betekenis van de organisatie in de markt sterker. Zo kan nadruk worden gelegd op kwaliteiten die zowel voor de medewerker als voor de organisatie van belang zijn.

Als de leidinggevende de managementactiviteiten richt op de kwaliteit van de binding, ontstaat een consequente stijl van leidinggeven (= resultaatmanagement). Onderstaande figuur geeft inzicht in deze samenhang. Het proces van leidinggeven is hierin aangegeven via de stappen: plannen, afspreken, uitvoeren en waarderen.



Figuur 1. Raamwerk voor personeelsmanagement. Personeelsbinding via waarden, functie en resultaten en sturing via plannen, afspreken, uitvoeren en waarderen.

3.2 Het proces van leidinggeven

Om de relatie tussen resultaatmanagement en het proces van leidinggeven te verduidelijken maken we een uitstapje naar het proces van leidinggeven.

De planning en controlecyclus (plannen, afspreken, uitvoeren en waarderen) van resultaatmanagement geeft de volgende management resultaten: doelen, structuur, medewerkers en werkeffecten. De verbindende factor tussen deze resultaten wordt gevormd door de functie. Met andere woorden: door het gebruiken van functies ontstaat er samenhang in de planning en controlecyclus. De leidinggevende is de aangewezen persoon om dit proces aan te sturen.

Voorbeeld van het proces van het geven van leiding

Het leidinggeven kan volgens de planning en controlecyclus als volgt verlopen:

Bij het maken van plannen zet de leidinggevende bedrijfsdoelen om in functiedoelen. Hieruit ontstaat een structuur die wordt ingevuld met de vanuit functies te leveren producten.

In de afsprakenfase gaat de leidinggevende met medewerkers afspreken wie welke functie heeft, welke voorwaarden geregeld moeten zijn en wat de resultaatverwachtingen (= competenties) zijn.

In de uitvoeringsfase gaat de medewerker in zijn of haar functie aan het werk. De leidinggevende geeft begeleiding gericht op ontwikkeling van de functievervulling.

In de waarderingsfase beoordelen de medewerker en de leidinggevende de resultaten en bezien verbeteringsmogelijkheden en/of functieveranderingen voor de komende periode.

Als de leidinggevende consequent is in de besturing van dit proces zal de binding met de medewerkers toenemen. Immers, duidelijke doelen geven ruimte voor zelfstandigheid van medewerkers. Structuur maakt rollen en samenwerking duidelijk. Passende competenties

geven vertrouwen in verwachtingen. Werkeffecten waar klanten waarde aan hechten maken werken leuk en geven zin aan de inzet van de medewerker.

3.3 Competentiemanagement als onderdeel van resultaatmanagement

In het raamwerk van resultaatmanagement worden competentieprofielen gebruikt voor het voorspellen en ontwikkelen van de aansluiting tussen mens en functie. Een goed competentieprofiel geeft heldere kwaliteitsverwachtingen en vormt het uitgangspunt voor individuele afspraken over de inzet en ontwikkeling van medewerkers. In een resultaatgericht competentieprofiel worden de resultaatmomenten aangegeven die doorslaggevend zijn voor succesvol functioneren. Door te werken met een vast model voor competentieprofielen ontstaat informatie waarmee managers en medewerkers de personeels- en loopbaanontwikkeling goed kunnen laten aansluiten op de toekomst van hun organisatie.

Om deze aansluiting met de organisatie goed op te zetten, worden eerst de kernkwaliteiten van de organisatie beschreven. Deze kernkwaliteiten worden gebruikt als uitgangspunt voor de in competentieprofielen te selecteren resultaatvoorbeelden. Als bijvoorbeeld “het nemen van risico” een belangrijke kwaliteit is van de organisatie dan zal deze kwaliteit in alle competentieprofielen moeten voorkomen. Zo kan nadruk worden gelegd op kwaliteiten die zowel voor de functie als voor de organisatie van belang zijn. Structureel werken aan de inzetbaarheid en de kwaliteit van medewerkers heet “competentiemanagement”.

De resultaten van competentiemanagement hangen sterk af van de vorm en transparantie van het door de organisatie gekozen competentiemodel en de mate waarin managers en medewerkers worden betrokken.

4 Competentiemanagement

Competentiemanagement vraagt een bestuurlijk gefundeerde aanpak, waar de organisatiecultuur en managementstijl bepalend zijn voor de modelkeuze. Voor de invoering van competentiemanagement moet er antwoord zijn op de volgende vragen:

- waarom competentiemanagement wordt ingevoerd;
- hoe wordt competentiemanagement na de invoering bestuurd;
- welk model van competentiemanagement wordt gebruikt;
- hoe zien de competentieprofielen er uit;
- hoe worden competenties getest en
- hoe wordt met ontwikkelingsafspraken gewerkt.

De resultaatgerichte visie wordt in organisaties nog beperkt toegepast. Het helder maken van resultaatverwachtingen vraagt om openheid en verantwoordelijkheid. Mensen schrikken vaak van duidelijkheid over te leveren resultaten. Wat verwacht wordt, moet je immers ook waarmaken! Na de eerste schrik blijkt het prettig te zijn om duidelijkheid te hebben over verwachte resultaten. Omdat de vraag naar meer openheid en transparantie in organisaties sterk toeneemt, neemt ook de belangstelling voor resultaatgerichte competenties toe.

Met concrete resultaatverwachtingen en daaraan verbonden bekwaamheden wordt de zelfsturing en zelfontwikkeling van medewerkers gestimuleerd. Door op afstand te blijven van innerlijke kenmerken van mensen heeft de resultaatgerichtheid het voordeel dat competenties internationaal vergelijkbaar zijn. Ongeacht de cultuur binnen een land, iedereen zal vergelijkbare resultaten moeten bereiken om succesvol te zijn in een functie.

5 Resultaatgerichte competentie management

Met resultaatgericht competentie management wordt personeelsontwikkeling gestimuleerd vanuit resultaatverwachtingen. De competenties die bij een bepaalde functie horen worden van de functieresultaten afgeleid.

De definitie van een resultaatgerichte competentie is: “een kwaliteit om in een bepaalde situatie een specifiek resultaat tot stand te brengen”.

Resultaatgericht competentie management is “het bevorderen van competenties die voor de organisatie van belang zijn door medewerkers te selecteren op basis van resultaatverwachtingen, en hun ontwikkeling te stimuleren door hen lerend te laten werken aan eigen resultaten”.

5.1 Omschrijving van resultaatgericht competentie management

De kerngedachte van resultaatgericht competentie management is dat mensen specifieke resultaten kunnen behalen doordat zij hun intelligentie, probleemoplossend vermogen en daadkracht combineren met bepaalde werksituaties. Werksituaties worden uitgedrukt in competenties (specifieke resultaatverwachtingen). Om de competenties van een werksituatie te formuleren wordt uitgegaan van resultaatgerichte functies.

Resultaatgerichte functies worden vanuit het oogpunt van de interne en/of externe klanten beschreven. De producten en diensten die vanuit de functie aan klanten worden geleverd worden gezien als de resultaattransacties. Door competenties van deze “resultaattransacties” af te leiden, wordt die kwaliteit benoemd die nodig is om resultaten in de betreffende functie te kunnen realiseren. Zo ontstaat per functie een competentieprofiel met resultaatvoorbeelden die bepalend zijn voor succesvol functioneren.

Naast de koppeling tussen competenties en functieresultaten, is het van belang competenties te verbinden met de competenties van de organisatie. De kerncompetenties zijn de kwaliteiten die bepalend zijn voor de concurrentiekracht van een organisatie. De verbinding met de kerncompetenties wordt gemaakt door bij het samenstellen van competentieprofielen, resultaatvoorbeelden te kiezen die direct in verband staan met de kerncompetenties.

Vanuit de competentieprofielen kunnen medewerkers zelf inschatten of zij in staat zijn de genoemde resultaatvoorbeelden te realiseren. Ook kunnen leidinggevenden en personeelsadviseurs de sollicitanten beter selecteren door direct te communiceren over concrete resultaatverwachtingen. De leerproces van medewerkers kan gericht worden gestimuleerd door resultaten te laten maken die passen bij hun huidige functie of die passen bij toekomstige functies. Zo kan stap voor stap gestuurd worden op de ontwikkeling van de personeelskwaliteit die de organisatie nodig heeft om haar missie en doelstellingen te realiseren.

5.2 Procedures

Resultaatgericht competentie management is gericht op personeelsontwikkeling. Er wordt geen vorm van beloning aan gekoppeld, omdat dit afleidt van het doel. Wanneer er een regeling voor loopbaanplanning en opleiding aan resultaatgericht competentie management wordt verbonden dient met de ondernemingsraad overlegd te worden. De manier waarop competentie management wordt toegepast moet in een procedurebeschrijving worden vastgelegd.

5.3 Uitvoering

De toepassing van resultaatgericht competentie management kan gestart worden wanneer de competentieprofielen vastgesteld zijn. Resultaatgericht competentie management werkt het beste wanneer een resultaatgerichte besturingsproces wordt gebruikt dat, bij voorkeur jaarlijks, herhaald wordt.

Dit proces kent vier stappen:

- plannen: In gesprekken tussen leidinggevende en medewerker worden de verschillen tussen gewenste competenties en kwaliteit van de medewerker in beeld gebracht.
- afspraken: De verkregen informatie wordt omgezet in resultaatgerichte afspraken over te ontwikkelen gedrag kwaliteiten.
- uitvoeren: De medewerker werkt aan de realisatie van de ontwikkelingsafspraken; de manager biedt de benodigde middelen, informatie en steun aan de medewerker.
- waarden: In gezamenlijk overleg bepalen leidinggevende en medewerker of ontwikkelingsafspraken gerealiseerd zijn en of daarmee ook de resultaten van de medewerker verbeterd zijn.

6 Het resultaatgericht competentiemodel

Bij het ontwikkelen van het Eprom competentiemodel zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd. Competenties moeten:

- resultaatgericht zijn;
- uniek zijn;
- voor alle soorten van functies geldig zijn;
- alle factoren voor succesvol functioneren bevatten;
- leerdoelen kunnen geven voor medewerkers;
- kunnen aansluiten op bedrijfsbelangen.

Vanuit deze uitgangspunten is als eerste gekozen voor het werkproces dat de belangrijkste elementen van goed functioneren bevat, te weten: Medewerkers gebruiken deskundigheid voor het aanpakken van probleemsituaties gericht op het realiseren van resultaten. Hiervan zijn de volgende drie hoofdgroepen van competenties afgeleid:

- deskundigheid toepassen,
- problemen oplossen en
- resultaten maken.

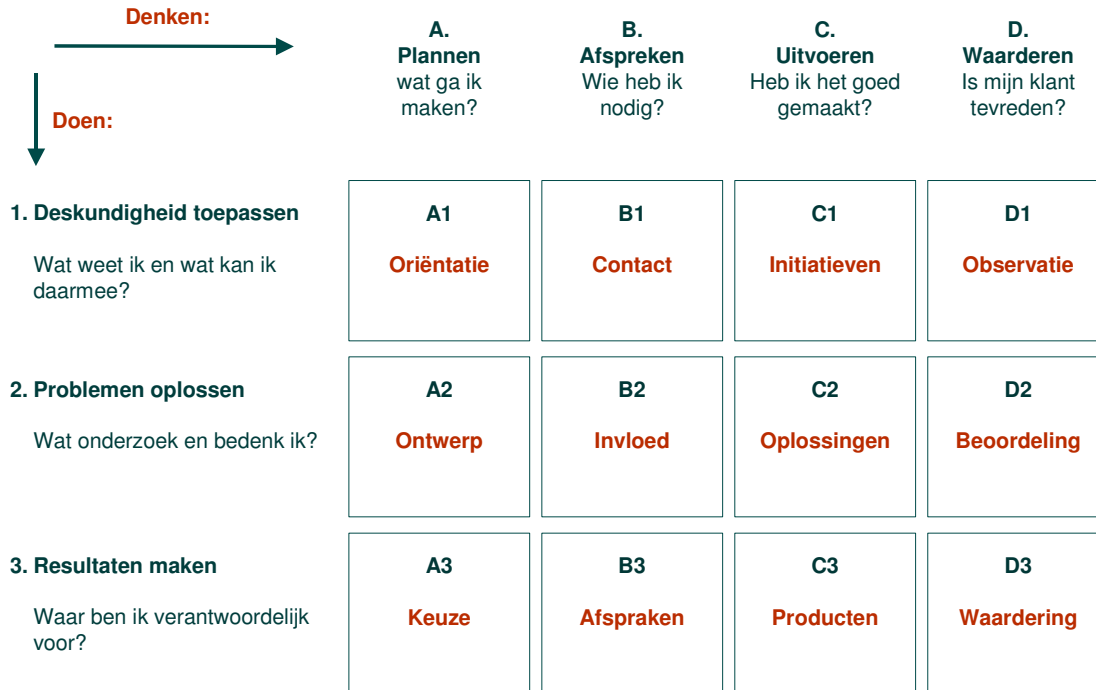
Als tweede stap is gekozen voor het volgen van het denkproces dat bij elke werksituatie van belang is. Vanuit de bedrijfskundige invalshoek kunnen vier stappen te onderscheiden:

- Plannen: Wat ga ik maken?
- Afspreken: Wie heb ik daarbij nodig?
- Uitvoeren: Hoe ga ik het maken en heb ik het goed gemaakt?
- Waarderen: Is mijn klant tevreden?

Als derde is de gedachte van behaviorisme overgenomen waarin wordt betoogd dat de kwaliteiten van mensen niet op zich staan maar samenhangen met specifieke situaties.

Het werken met resultaatgerichte competenties is gebaseerd op deze drie aannames. Deze keuze kan als volgt worden uitgedrukt: “Als iemand in staat is om planmatig de eigen deskundigheid door feitelijk handelen om te zetten in resultaten dan kan hij of zij succesvol zijn, afhankelijk van de kenmerken van de werksituatie.”

Het competentiemodel is gebaseerd op de combinatie van het denkproces en het werkproces. Door deze twee processen te combineren kunnen twaalf resultaatsituaties worden benoemd die achtereenvolgend van belang zijn voor succesvol functioneren. Onderstaande figuur geeft de twaalf competenties (resultaatsituaties) aan van het Eprom competentiemodel.



Figuur 5. Het Eprom competentiemodel, twaalf competenties afgeleid van het denkproces en het werkproces.

Het competentiemodel kan ook in vier zinnen worden uitgedrukt:

- Vanuit een bepaalde *oriëntatie* en alternatieve *ontwerpen* ontwikkelt een medewerker een *keuze* voor een bepaalde aanpak.
- Via *contacten* en het uitoefenen van *invloed*, realiseert hij vervolgens *afspraken* met de mensen die van belang zijn voor de eigen resultaten.
- Door vanuit deze voorbereiding, *initiatieven* te nemen en *oplossingen* door te voeren maakt de medewerker eigen *producten* of diensten.
- Vanuit *observatie* van effecten en *beoordeling* van de eigen producten, oogst de medewerker tot slot een bepaalde *waardering* voor de geleverde producten.

De in deze zinnen cursief aangegeven twaalf competenties komen in elke functie voor, ongeacht het functieniveau en resultaatsoorten. De formuleringen in het competentieprofiel en de niveaus in competenties zijn wel verschillend. Ze zijn afhankelijk van de functie en het soort en niveau van resultaten dat bereikt moet worden.

6.1 Competenties voor het maken van plannen

De planningsfase geeft antwoord op de vraag ‘wat ga ik maken?’ en is te definiëren als ‘het ontwikkelen van ideeën en maken van keuzes’.

De drie stappen om tot een plan te komen, zijn in het competentiemodel en -profiel vertaald naar:

- oriëntatie,

- ontwerp en
- keuze (richting).



Figuur 6. Groep A: competenties voor het maken van plannen.

6.2 Competenties voor het maken van afspraken

De afsprakenfase geeft antwoord op de vraag 'wie heb ik nodig?' en is te definiëren als 'het creëren van samenwerkingsvoordelen'.

De drie stappen om tot afspraken te komen, zijn in het competentiemodel en -profiel vertaald naar:

- contact,
- invloed en
- afspraken.



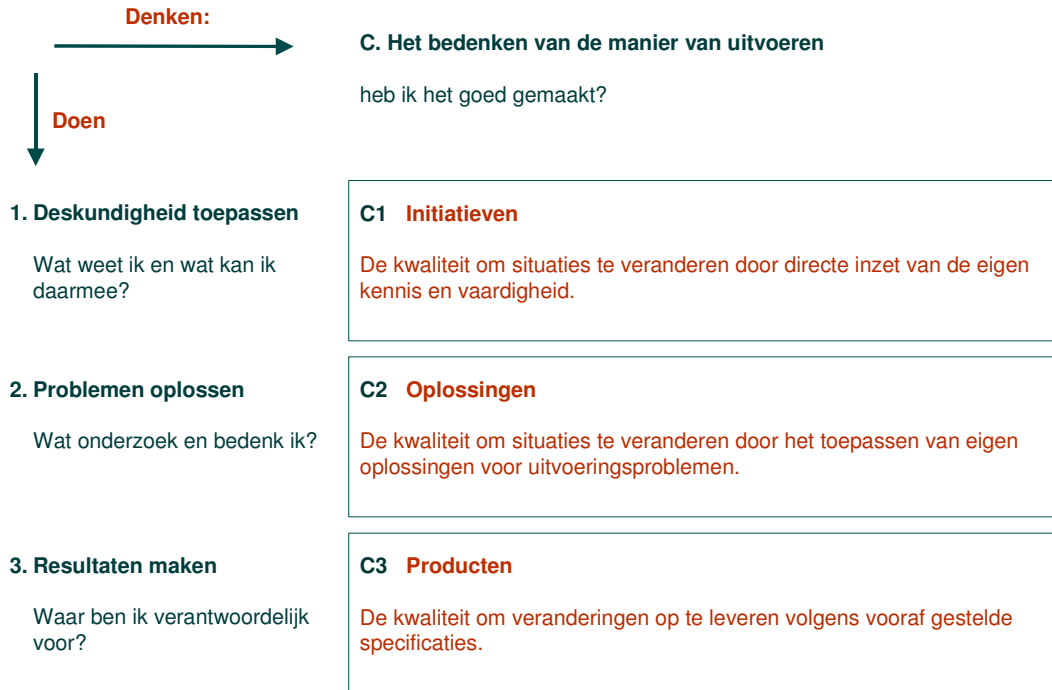
Figuur 7. Groep B: competenties voor het maken van afspraken.

6.3 Competenties voor het maken van producten

De uitvoeringsfase geeft antwoord op de vraag ‘heb ik het goed gemaakt?’ en is te definiëren als ‘het maken van producten en/of diensten’.

De drie stappen om tot producten te komen, zijn in het competentiemodel en -profiel vertaald naar:

- initiatieven,
- oplossingen en
- producten.



Figuur 8. Groep C: competenties voor het uitvoeren van werkzaamheden.

6.4 Competenties voor het waarderen van resultaten

De waarderingsfase geeft antwoord op de vraag 'is mijn klant tevreden?' en is te definiëren als 'het waardevol maken van producten voor klanten'.

De drie stappen om tot resultaten te komen, zijn in het competentiemodel en –profiel vertaald naar:

- observatie,
- beoordeling en
- waardering.



Figuur 9. Groep D: competenties voor het waarderen van resultaten.

7 Resultaatgerichte competentieprofielen

Belangrijkste bekwaamheden bij het maken van resultaatgerichte competentieprofielen zijn 'het kunnen onderscheiden van resultaatvoorbeelden die representatief zijn voor de twaalf competentiesoorten'. Competentieprofielen kunnen met elkaar worden vergeleken om bijvoorbeeld zicht te krijgen op ontwikkelingsmogelijkheden in verschillende functies. Dit vergelijken is alleen goed mogelijk als de competenties op een consequente manier worden geformuleerd.

7.1 Competentieniveaus

Wanneer competenties worden gebruikt als besturingsinstrument voor personeelsontwikkeling is het nuttig om ook competentieniveaus toe te kennen.

Het model van Eprom kent voor elke competentie zes competentieniveaus. De zes niveaus zijn afgeleid van de mate waarin eigen invloed kan worden uitgeoefend. Naarmate de resultaten van de functie meer invloed hebben op de omgeving zal ook meer kwaliteit nodig zijn om succesvol te functioneren. Eprom hanteert de volgende zes competentieniveaus:

- I. Invloed op de werkprocessen van de functie;
- II. Invloed op de producten van de functie;
- III. Invloed op de resultaten van de functie;
- IV. Invloed op de doelen van de organisatie;
- V. Invloed op de koers van de organisatie;
- VI. Invloed op de positie van de organisatie.

Het competentiemodel van Eprom kent standaardcompetenties (resultaatvoorbeelden) op de zes niveaus van alle twaalf competentiesoorten.

7.2 Resultaatgerichte testmethoden

Testmethoden worden gebruikt om in diverse situaties, zoals bijvoorbeeld selectie-, functionerings- en loopbaangesprekken, een beeld te vormen van de competenties van een (potentiële) medewerker. Het is bij het afnemen van testen interessant om je af te vragen wie er verantwoordelijk moet zijn voor de testconclusie, de werknemer of de werkgever?

De in de praktijk meest gebruikte testmethoden zijn:

- de ondervraging (werkgever verantwoordelijk)
- de dialoog (wederzijdse verantwoordelijkheid)
- de psychologische test (deskundige verantwoordelijk)
- het assessment (werkgever verantwoordelijk)
- vaardigheidstesten (wederzijdse verantwoordelijkheid)
- praktijkoefening in de proeftijd (werknemer verantwoordelijk)

Een valkuil bij het testen van mensen op aanwezige competenties ontstaat als er geen eenduidig zicht is op de mate waarin de testonderdelen aansluiten bij de functie. Heldere functiebeelden en competentieprofielen zijn daarom van doorslaggevend belang om de ontwikkeling van de benodigde kwaliteiten resultaatgericht aan te pakken. Wanneer zij goed

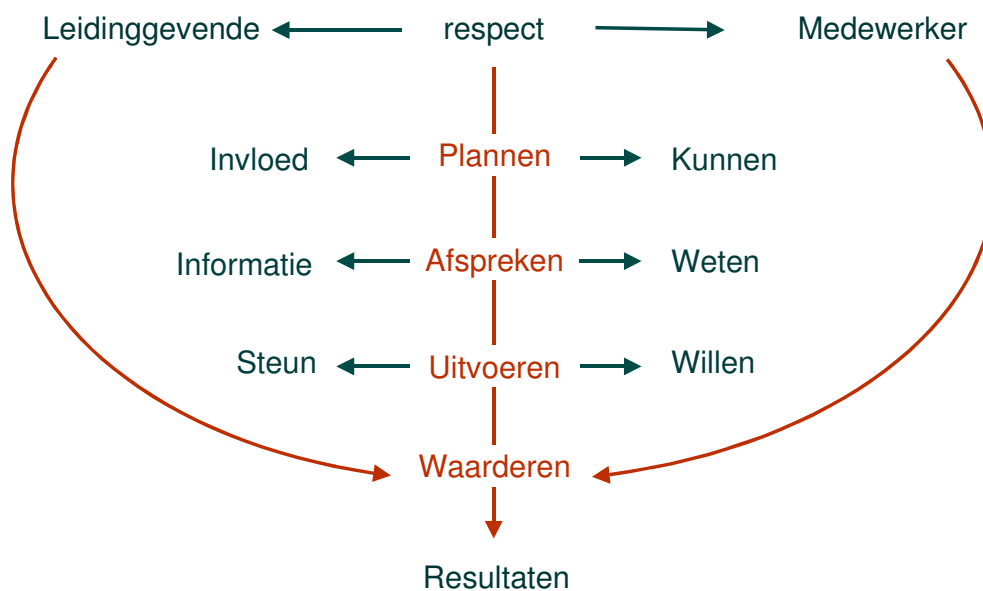
op elkaar zijn afgestemd wordt het mogelijk om effectieve en valide resultaten te kunnen geven.

8 Resultaatgerichte ontwikkelingsafspraken

Wanneer de leidinggevende en de medewerker weten aan welke competenties door de medewerker gewerkt moet worden kunnen er ontwikkelingsafspraken worden gemaakt. De ontwikkelingsafspraken hebben een resultaatgericht karakter. Als er aan een bepaalde competentie moet worden versterkt kan dit worden aangepakt vanuit een daarop toegesneden resultaatafpraak. De medewerker kan zelf inschatten welke resultaatverbetering hij of zij tot stand kan brengen om zo de eigen kwaliteit in ontwikkeling te brengen.

Als de beoogde resultaten niet worden behaald, zullen manager en medewerker de oorzaken daarvan moeten achterhalen.

Voor het onderzoek naar oorzaken kan onderstaand delegatiemodel worden gebruikt. Met behulp van dit delegatiemodel kan een analyse gemaakt worden waarom bepaalde resultaten niet worden behaald. Het model geeft zes voorwaarden voor het behalen van resultaten. De medewerker moet *willen* presteren, de resultaten vaktechnisch *kunnen* maken en *weten* wat er moet worden geleverd. De leidinggevende moet zorgen voor voldoende mogelijkheden voor de medewerker om *invloed* uit te oefenen, zorgen voor *informatie* over behaalde (tussen)resultaten en geven van *ondersteuning* aan het functioneren van de medewerker. De volgende figuur geeft een beeld van de samenhang van planningsproces (plannen, afspreken, uitvoeren en waarderen) en de voorwaarden om succesvol tot resultaten te komen.



Figuur 11. Het delegatiemodel. De leidinggevende zorgt voor invloed, informatie en steun. De medewerker voor het kunnen, weten en willen. Als beide de voortgang in de gaten houden via een planningscyclus (plannen, afspraken, uitvoeren en waarderen) kan delegeren succesvol zijn.

Als een medewerker de resultaten niet bereikt, kan het aan één of meer van deze voorwaarden liggen. Het gezamenlijk bespreken van de oorzaak van het falen, maakt het beter te bepalen wat een passende aanpak is om de competenties van de medewerker te verbeteren. Als de oorzaak aan de kant van de medewerker ligt (willen, weten of kunnen) dan kan de oplossing worden gecreëerd door het maken en realiseren van specifieke resultaatafspraken. Zo blijft de medewerker ook verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling en de gekozen oplossing.

Bijvoorbeeld: De medewerker kan geen rekenschema's leveren omdat hij het computerprogramma niet kan gebruiken. De af te spreken oplossing is niet "een opleiding om het computerprogramma te leren gebruiken.", maar een specifiek resultaat, zoals: "een rekenschema waarin acht variabelen kunnen worden veranderd bij het geautomatiseerd berekenen van kostprijzen.". De keuze voor de opleiding kan de medewerker zelf maken. Of de opleiding succesvol is verlopen kun je pas zien als er een bepaald resultaat wordt geleverd, dat eerst niet werd geleverd. Natuurlijk kan de leidinggevende wel randvoorwaarden aangeven voor het kiezen van eigen oplossingen.

Deze werkwijze van resultaatgerichte afspraken maken vraagt van de manager delegatievaardigheid en een resultaatgerichte communicatiestijl.

9 Aandachtspunten bij invoering competentie management

Resultaatgericht competentie management kan als personeelsinstrument een belangrijke rol spelen bij de gerichte ontwikkeling van de kwaliteit van het personeel. Voorwaarde hierbij is dat bij de invoering van resultaatgericht competentie management een aantal aspecten vooraf afgesproken en/of beschikbaar moeten zijn, zoals:

- de doelstelling van resultaatgericht competentie management,
- de uitgangspunten van resultaatgericht competentie management,
- de resultaatgerichte functiebeschrijvingen inclusief de bijbehorende competentieprofielen,
- een resultaatgerichte managementstijl,
- een competentie model en
- de afstemming met andere personeelsinstrumenten.

Valkuilen bij de opzet, invoering en toepassing van resultaatgericht competentie management kunnen zijn:

- managers en ondernemingsraad worden niet of onvoldoende bij betrokken,
- medewerkers zien het nut van het instrument niet in,
- managementstijl sluit niet op het instrument aan,
- er heeft geen (goede) afstemming plaatsgevonden tussen bestaande personeelsinstrumenten en het systeem van resultaatgericht competentie management,
- missie en bedrijfsdoelstellingen zijn (nog) niet bekend.

10 Praktijkervaringen

Het Eprom model heeft praktisch vorm gekregen in overheid, gezondheidszorg en industriële bedrijven. De eerste ervaringen geven enige reserve omdat het resultaatgerichte benadering niet aansluit op de gewoonte om mensen te beoordelen op gedrag.

Resultaatgericht sturen staat op afstand van de dagelijkse emotie in werksituaties en in relaties tussen leidinggevenden en medewerkers. In een provinciale overheidsorganisatie zijn resultaatgerichte competentieprofielen gebruikt om medewerkers meer vanuit de eigen beoordeling in beweging te krijgen. Hier was sprake van een wens om meer kostenbewust en extern georiënteerd te gaan werken. De eerste stap is genomen met het resultaatgericht beschrijven van de vernieuwde werksituaties. Als tweede stap hebben de leidinggevenden samen met Eprom competentieprofielen opgesteld. Het was voor de leidinggevenden lastig om hun nieuwe organisatie te vertalen in resultaatvoorbeelden die bepalend zijn voor het beoogde succes. Het was eenvoudiger om te zeggen dat medewerkers resultaatgerichter moesten gaan werken dan om voorbeelden te geven van die resultaatgerichtheid. Na het trainen op resultaatgericht competentie management is er een zeer enthousiaste voorkeur ontstaan voor resultaatgericht aanpakken van de personeelsontwikkeling. De leidinggevenden voelen zich bevrijd van de noodzaak om de medewerker te zien als hun zorg. Resultaatgerichtheid geeft hen de mogelijkheid om medewerkers te zien als waardevolle krachten waarmee je onbevangen resultaatafspraken kan maken, zonder vooraf een oordeel te hebben over de gedragskwaliteiten van de medewerker. “Welke samenwerkingsvoordelen kan jij binnen acht maanden voor elkaar krijgen?” levert duidelijk meer op dan “Ik vind dat jij je onvoldoende inleeft in de situatie van je collega’s, ik wil dat dat verbetert.”

In de gezondheidszorg blijkt dat resultaatgerichte competentieprofielen duidelijk maken waar medewerkers al dan niet verantwoordelijkheid voor zijn. Paramedische beroepskrachten, verplegenden, verzorgenden en hulpen in de thuiszorg en bejaardenzorg verrichten vaak handelingen waartoe zij wettelijk gezien niet bevoegd zijn. Activiteitsgerichte functiebeschrijvingen en gedragsgerichte competentieprofielen houden dergelijke verantwoordelijkheden in het schemergebied. Je kunt in een functiebeschrijving van een bejaardenverzorgende bijvoorbeeld zeggen: “het verzorgen van wonden” en in het competentieprofiel “vaardigheid in wondverzorging”. Hier is niet duidelijk of je ook aanspreekbaar bent op infecties en/of genezing. Als er staat “is verantwoordelijk voor wondcondities” en in het competentieprofiel “levert alternatieve oplossingen voor wondgenezing”, dan is veel duidelijker wat je van de verzorgende verwacht. Dit effect wordt overigens niet altijd van harte ontvangen. Duidelijkheid in verantwoordelijkheid kan problemen zichtbaar maken die vanwege het “algemeen belang” altijd onder tafel zijn gehouden. In de praktijkervaringen met resultaatgerichte competentieprofielen leidt helderheid in verantwoordelijkheid uiteindelijk in duidelijker beroepsprofielen en meer aanzien voor de uitvoerende beroepen in de zorgsector. Het helder maken van verantwoordelijkheid en het zichtbaar maken van de feitelijke problemen die in functies worden opgelost heeft ook effect op functiewaarderingsuitkomsten.

Tot slot

Resultaatgericht competentie management zorgt dat er op een gestructureerde wijze aan de kwaliteit van het personeel wordt gewerkt. Het maakt onder andere verwachtingen helder, geeft richting aan personeelsontwikkeling, verbreedt de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en geeft mede vorm aan duidelijke carrièreplanningen. Voor de organisatie betekent dit dat zij marktvoordelen kan behalen.

De wijze waarop resultaatgericht competentie management wordt ingevoerd is in belangrijke mate afhankelijk van de aard van de organisatie. In een hiërarchische, lijn/staf organisatie, zal de opzet, toepassing en inhoud van competentie management anders zijn dan in een matrixorganisatie. Dit betekent dat dit personeelsinstrument, om de beoogde resultaten te kunnen behalen, op maat zal moeten worden opgezet of een systeem moet worden uitgekozen dat bij de organisatiecultuur en -structuur past.

Resultaatgericht competentie management is geen 'trendy personeelsinstrument' maar een instrument dat de duurzaamheid van een organisatie versterkt: door het effectief en gestructureerd inzetten van de kwaliteit van het personeel wordt de concurrentiepositie van het bedrijf op de markt versterkt. Door de aandacht te richten op de te bereiken resultaten ontstaat grotere zekerheid over de te verwachten kwaliteiten en kunnen mensen op hun kwaliteit worden beoordeeld zonder cultuurbepaalde oordelen over menselijke eigenschappen en gedragsvormen.

De belangrijkste hobbel bij het invoeren is de mate waarin de hoogst leidinggevende echt wil werken aan kwaliteitsverbetering en de keuze voor resultaatgerichtheid die medewerkers ruimte geeft om te leren van resultaten. Als de geloofwaardigheid niet goed zit dan vervalt elk personeelsinstrument tot een bureaucratisch circus.

Resultaatafspraken geven ruimte voor eigen oplossingen van medewerkers. Daarom moeten leidinggevendenden met de zekerheid kunnen leven dat niet alles zo zal gaan zoals zij dat zelf zouden bedenken, met de verwachting dat de creativiteit en individuele verschillen meer samenwerkingsvoordelen opleveren dan mensen die zich gedragen naar de wensen van de leidinggevende. Kortom initiatieven en verschillen leveren meer resultaten op dan gehoorzaamheid en gelijkheid.

Literatuur

A. Vrolijk - Gesprekstechniek, Boon Stafleu Van Loghum, Houten 1998

Arnold Cornelis - De logica van het gevoel: filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties, Boom, Amsterdam 2000

H.A. Hoekstra en Ed van Sluijs, Management van competenties, van Gorcum, Assen 1999

J. Swieringa, A.F.M. Wierdsma: Op weg naar een lerende organisatie, Wolters-Noordhoff, Groningen 1990

M.A. Kruijff en Janka Stoker, Managen met competenties, Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag 2000

Meijde, E.P.: De mythe van de 'O'-over de plaats en de ontwikkeling van de behavioristische benadering van Plato tot heden, Stichting CGA, Utrecht 1990

Michael E.Porter: Competitive Strategy, The Free press, New York 1984

P.G.W. Jansen: Management development en de assessment center methode, Nelissen, Baarn 1998

Peter M. Senge: De vijfde discipline; de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Scriptum Books, Schiedam 1992

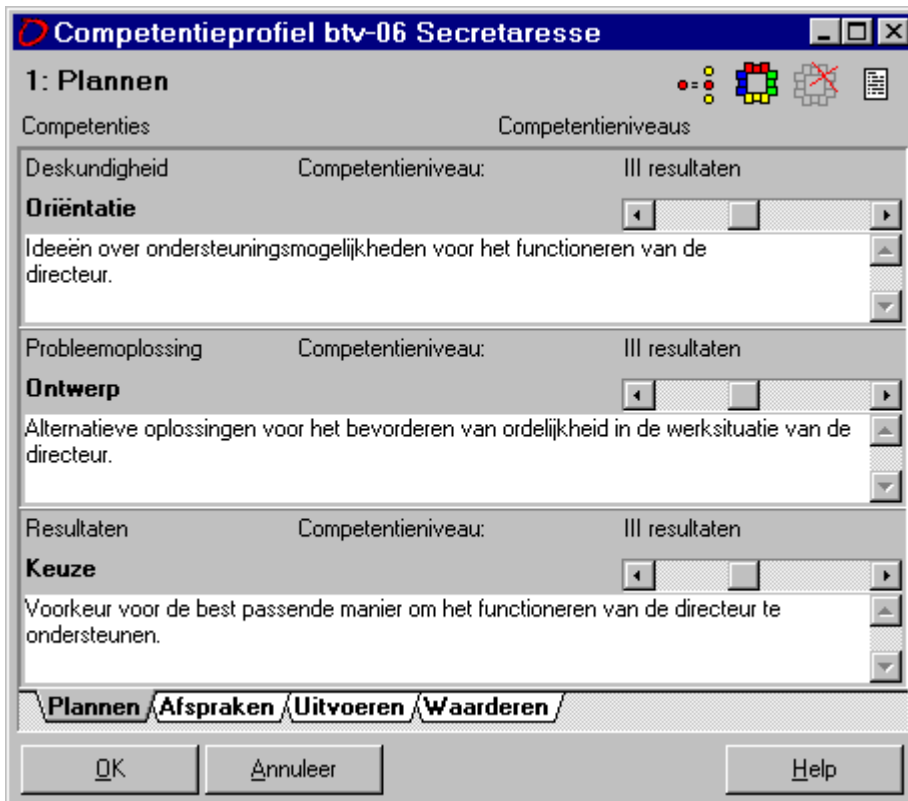
Schmit en van den Berg: KPN Managementstijl, KPN, Groningen 1990

Schmit J., Jansen P. en van Wees L.: Resultaatgericht beoordelen, Nelissen, Baarn 1995

Skinner, B.F.: Recent Issues in the analysis of behavior. Merrill Publishing Company, Ohio 1989

Bijlage 1: Eprom functiemanager en competentieprofielen

Om de toegankelijkheid te vergroten en kostenefficiënt te werken is door Eprom een applicatie ontwikkeld, waarin de competentieprofielen kunnen worden gemaakt. Eprom levert deze applicatie op maat als “stand alone” en/of inter(tra)net toepassing.



Figuur: Voorbeeld van het bewerkscherm voor het maken van competentieprofielen.

Deze module maakt deel uit van de Eprom functiemanager, een programma voor functiebeschrijving en functiewaardering.

Bijlage 2: Voorbeeld van een competentieprofiel

FUNCTIENAAM: Secretaresse van een directeur

Dit competentieprofiel geeft aan welke competenties (kwaliteit om resultaten te leveren) nodig zijn om in bovengenoemde functie succesvol te kunnen functioneren.

De competentiegroepen zijn afgeleid van de vier stappen van een besturingsproces, te weten: plannen, afspraken, uitvoeren en meten. Elke competentiegroep kent drie competenties die zijn afgeleid van het productieproces van menselijke arbeid, te weten: de inzet van deskundigheid, het oplossen van problemen en het maken van resultaten.

A. Kwaliteit voor het plannen van het eigen werk

Heeft ideeën over ondersteuningsmogelijkheden voor het functioneren van de directeur. Bedenkt verschillende mogelijkheden voor het bevorderen van ordelijkheid in de werksituatie van de directeur. Levert een voorkeur voor de best passende manier om het functioneren van de directeur te ondersteunen.

B. Kwaliteit voor het maken van afspraken voor de eigen werkresultaten

Maakt contact met interne en externe, bekende en onbekende relaties, als basis voor afstemmingsafspraken. Bereikt meningsveranderingen bij de directeur over de manier waarop deze zelf bijdraagt aan ordelijkheid van de eigen werksituatie. Levert afstemmingsafspraken met managers en medewerkers van de eigen organisatie.

C. Kwaliteit voor het uitvoeren van het eigen werk

Neemt ordescheppende initiatieven in onverwachte situaties. Hanteert oplossingen voor onverwachte situaties die verstorend zijn voor de werksituatie van de directeur. Levert ordelijke situaties, zowel in sociale als in administratieve zin.

D. Kwaliteit voor het waarderen van de eigen werkresultaten

Kent meningen van interne en externe relaties over de ordelijkheid in de werksituatie van de directeur. Geeft oordelen over de eigen werkresultaten in relatie tot interne en externe opvattingen over de geleverde prestaties. Bereikt waardering van de directeur over de bijdrage aan zijn/haar functioneren.