

Competentiemanagement in het licht van metaprogramma's

Door Guus Hustinx en Anneke Durlinger-van der Horst

1. Inleiding

In dit artikel gaan we in op het gebruik van metaprogramma's in het kader van competentie management. We laten zien wat metaprogramma's toevoegen aan de huidige praktijk van competentie management en wat het werken met metaprogramma's betekent als we het in de plaats stellen van het gebruikelijke competentie management.

2. Competenties

Competentiemanagement is een groeiende trend. Buskermolen en de la Parra, schrijven in 'Het belang van competenties in organisaties'¹:

"De aandacht voor en het belang van competenties (en het managen ervan) wordt in sterke mate aangewakkerd door het (levens) belang van het bedrijfsleven bij competente medewerkers. Het niet gericht kunnen inspelen op snelle veranderingen dwingt organisaties zich meer te richten op de eigen resources...

Uit onderzoek van Berenschot blijkt dat competentie management inmiddels (vanuit het niets) op de tweede plaats staat van de top tien van HRM-prioriteiten in Europa...

'Denken vanuit competenties doen mensen al jaren, maar om dat als integraal concept vanuit personeelsmanagement te zien is blijkbaar een novum, aldus de schrijvers'..."

Er circuleert een groot scala uiteenlopende definities van het begrip competentie.

Onderstaand model geeft een praktisch hanteerbare definitie.

Een competentie bestaat uit kennis, kunde, persoonlijke kwaliteiten en motivatie.

1. Kennis Cognitieve kennis	2. Kunde Kunde Ervaring
3. Persoonlijke kwaliteiten Emotionele, sociale, communicatieve vaardigheden	4. Motivatie Houding Normen en waarden Criteria

Algemeen competentie-model

Zo vraagt de competentie onderhandelen om de volgende aspecten:

- kennis van het onderhandelingproces en de diverse fasen daarin. Kennis van de diverse methoden van onderhandelen
- kunde ontwikkeld door voldoende (praktijk)ervaring
- de juiste persoonlijke kwaliteiten zoals onder andere 'inlevingsvermogen'
- de motivatie om dat ook daadwerkelijk toe te passen (het moet ook bij mij (mijn criteria) passen)

Het competentiemodel beslaat verschillende elementen die elkaar wederzijds beïnvloeden. Als mijn kunde toeneemt raak ik meer gemotiveerd, ik zal kennis nemen van nieuwe ontwikkelingen en daardoor mijn cognitieve kennis vergroten. Als mijn motivatie toeneemt zal ik makkelijker ervaring opdoen en daardoor neemt mijn kunde toe, vergroot ik mijn persoonlijke kwaliteiten enzovoorts.

Afhankelijk van iemands persoonlijke leerstijl kan het proces van competentieontwikkeling op ieder punt in de matrix aangrijpen en in diverse volgordes verlopen. Sommigen starten vanuit de motivatie om een competentie te ontwikkelen, bij anderen ontstaat de motivatie al lerend. Sommigen willen eerst kennis bezitten, anderen leren al doende en vullen daarna hun kennis verder aan.

In een trainingstraject in een gemeentelijke organisatie over 'oordeelsvorming' in het kader van jaarlijkse beoordelingen bleek uit de casuïstiek van de (150) deelnemers dat problemen met functioneren van medewerkers zich vooral op de kwadranten persoonlijke kwaliteiten en motivatie afspelen. Tegelijkertijd zien we dat vaak op functioneringsproblemen gereageerd wordt door de desbetreffende medewerker naar een opleiding te sturen (kwadranten kennis en kunde) om dan naderhand tot de ontdekking te komen dat het probleem niet of nauwelijks is opgelost.

3. Competentiemanagement

Bij competentie management wordt er van uitgegaan dat het menselijk kapitaal de grondstof van de organisatie vormt. Het doelgericht ontwikkelen en inzetten van de competenties van de medewerkers wordt gezien als het gericht investeren in de doelmatigheid van de organisatie.

In de ontwikkeling van competentie management speelt vooral het meetbaar maken van competenties een grote rol. Meetbaarheid van output van de medewerker in termen van kennis en kunde, maar ook in termen van persoonlijke kwaliteiten en motivatie.

Kennis en kunde worden vaak afgedekt door de functie-eisen waar op geselecteerd wordt (opleiding, relevante ervaring) en dat zijn goed meetbare en verifieerbare items.

Maar hoe maak je motivatie en persoonlijke kwaliteiten nu meetbaar?

In de lijn van dit hele boek maken wij duidelijk dat het werken met metaprofielen een eenvoudige, maar wel diepgaande methode levert die persoonlijke kwaliteiten zichtbaar maakt, in termen van de verschillende metaprogramma's en de kwaliteiten van combinaties van metaprogramma's. Als persoonlijke metaprofielen afgezet worden tegen functie metaprofielen ontstaat een genuanceerd beeld van competenties, valkuilen en ontwikkelpunten. In de criteria die in het metaprofiel benoemd worden, wordt de motivatie en de 'kwaliteit' van die motivatie zichtbaar. Ziedaar ons antwoord op de trend van competentie management.

Maar hoe werkt het huidige denken in competenties als dat niet op basis van metaprogramma's geschiedt?

4. Het huidige competentie management in de praktijk

Bij het huidige competentie management gaat men in grote lijnen als volgt te werk.

Functies worden geanalyseerd in een aantal competenties. Die competenties hebben een hoog abstractieniveau, zoals bijvoorbeeld de competentie flexibiliteit.

Vervolgens worden die competenties uitgewerkt in gedragskenmerken, om het in de praktijk van alledag mogelijk te maken die competenties ook daadwerkelijk te observeren.

Het idee achter competentie management is drieërlei:

- selecteren van medewerkers op basis van beschreven competenties per functie ²
- beoordelen van medewerkers op de beschreven competenties
- sturen op, ontwikkelen van ontbrekende competenties

Sturen op competenties gebeurt via een systeem van beoordelingsgesprekken, persoonlijke ontwikkelplannen (pop's), ontwikkelgesprekken.

En dat is een stap voorwaarts als je het vergelijkt met selecteren en beoordelen, uitsluitend op functie-eisen, veelal uitsluitend kwadrant 1 kennis en 2 kunde.

Voorbeeld uit de praktijk

We beschrijven een voorbeeld uit de praktijk van het huidige competentie management. Aan de hand van metaprogramma's laten we zien wat de haken en ogen zijn.

Context

In een HBO-instelling wordt competentie management ingevoerd voor alle onderwijsfuncties.

We zoomen verder in op de functie van seniordocent:

Kerntaken:

- Verzorgen en ontwikkelen van onderwijs
- Coachen van studenten en collega junior- en mediordocenten
- Verzorgen van contractonderwijs

Competenties

De volgende 9 competenties zijn benoemd.

- 1 *flexibiliteit*
- 2 *inlevingsvermogen*
- 3 *samenwerken*
- 4 *initiatief*
- 5 *probleemanalyse*
- 6 *transparantie*
- 7 *visie*
- 8 *overtuigingskracht*
- 9 *klantgerichtheid*

We zullen twee competenties, initiatief en overtuigingskracht, hier verder analyseren en de relatie met metaprogramma's leggen:

Initiatief**Metaprogramma's**

Competentie: initiatief	
Definitie: <i>zelfstandig actie ondernemen.</i> <i>Kansen en mogelijkheden signaleren en actie ondernemen.</i> <i>Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten</i>	<i>pro-actief; activiteiten, controle binnen zelf</i> <i>re-actief; opties; pro-actief</i> <i>pro-actief; voldoet niet</i>
Beschrijving: <i>De seniordocent ontplooit initiatieven, zowel ten aanzien van het verzamelen van informatie als ook in het benaderen van mensen. Hij is alert op wat er zich afspeelt bij studenten, collega's en in de 'schoolomgeving' en zal signalen die hij oppikt kenbaar en bespreekbaar maken. Ook hier vervult hij een voorbeeldfunctie voor studenten en collega's.</i>	<i>pro-actief, controle binnen zelf, informatie, mensen</i> <i>ander en wij</i> <i>re-actief</i>
Gedragsindicatoren	
<i>handelt pro-actief in plaats passief afwachten</i>	<i>Pro-actief</i> <i>Controle binnen zelf</i> <i>Voldoet niet</i>
<i>signaleert tekortkomingen, zowel op het gebied van product als proces en maakt deze kenbaar op de daarvoor bestemde plaats</i>	<i>Re-actief</i> <i>Voldoet niet</i> <i>Activiteiten</i> <i>Pro-actief</i>
<i>geeft gevraagd en ongevraagd advies</i>	<i>Interne referentie</i> <i>Controle binnen zelf</i> <i>Voldoet niet (impliciet)</i> <i>Naar toe of weg van (zou allebei kunnen, de voorkeur wordt niet nader gedefinieerd)</i>
<i>komt tijdens vergaderingen met voorstellen, ideeën of oplossingen</i>	<i>Opties</i> <i>Gebruik</i> <i>Controle binnen zelf</i>
<i>werkt zelfstandig en grijpt kansen aan ten behoeve van zichzelf en anderen</i>	<i>Opties</i> <i>Controle binnen zelf</i> <i>Nabijheid</i> <i>Activiteiten</i>

Interessant in deze exercitie is dat in de beschrijving van deze competentie het metaprogramma 'voldoet niet' geadresseerd wordt. 'liever uit zichzelf beginnen dan...' 'handelt pro-actief in plaats van...' Ook in de gedragsindicatoren komt het metaprogramma 'voldoet niet' nadrukkelijk terug. Het effect daarvan is dat bij de docent het metaprogramma 'voldoet niet' geactiveerd wordt. De docent zal immers deze beschrijvingen als 'verwachtingen' labelen.³

Als bij de competentie *initiatief* het metaprogramma 'voldoet niet' de boventoon heeft, levert dat dit soort initiatief:

- pro-actief kritisch: actief op zoek wat er niet klopt en wat niet kan

Als het metaprogramma 'voldoet wel' de boventoon voert krijgen we een totaal andere vorm van initiatief:

- pro-actief positief: actief op zoek wat er goed is en wat wel kan.

In de werkelijkheid van deze casus werd juist het positieve initiatief gewenst!

Zo zien we in de *beschrijving* de metaprogramma's 'mensen' en 'ander', en dat lijkt in het licht van de kerntaak coachen een goede zaak. In de gedragsindicatoren komt vooral 'pro-actief' en 'activiteiten' terug, een op inhoud gerichte manier van werken, die haaks op persoonsgerichte coaching staat.

Overtuigingskracht

Metaprogramma's

Competentie: overtuigingskracht	
Definitie: <i>op basis van overwicht (senioriteit) invloed uitoefenen op mensen en situaties</i>	<i>interne referentie; leidend, zelf</i>
Beschrijving: <i>De senior docent bestrijkt het brede veld van het 'onderwijsvak' Hij fungeert als coach binnen het onderwijsteam Van de seniordocent mag verwacht worden dat hij een natuurlijk overwicht heeft op zijn collega medior- en juniordocenten Een natuurlijk overwicht dat hij inzet als coach van junior en mediordocenten, zonder daarbij zaken door te drukken</i>	<i>informatie; activiteiten samen interne referentie; leidend, zelf zelfregulerend</i>
Gedragsindicatoren:	
<i>Verkrijgt draagvlak voor plannen, ideeën of producten</i>	<i>naar toe opties controle binnen zelf samen</i>
<i>Doet weerstanden afnemen</i>	<i>voldoet niet weg van pro-actief</i>
<i>Hanteert argumenten die de anderen aanspreken</i>	<i>interne referentie externe referentie ander</i>
<i>Brengt voorstellen met enthousiasme en gedrevenheid</i>	<i>opties Interne referentie in time</i>
<i>Draagt op een gevarieerde manier argumenten aan</i>	<i>opties structuur/gebruik</i>
<i>Streeft naar win-win situaties en vergroot draagvlak en betrokkenheid</i>	<i>naar toe interne referentie zelf – ander - wij</i>
<i>Brengt argumenten en ideeën op het juiste moment in en op passende toon en kracht</i>	<i>interne referentie ander, through time</i>
<i>Betrekt anderen actief in het denkproces</i>	<i>pro-actief controle binnen zelf ander</i>
<i>Staat open voor argumenten van anderen</i>	<i>ander externe referentie</i>

De beschrijving veronderstelt een duidelijke 'controle binnen zelf'. Echter, een belangrijke vraag die je bij de beschrijving van deze competentie kan stellen is: 'liggen deze zaken werkelijk binnen de controle van de seniordocent'? Een aantal van de gedragsindicatoren liggen duidelijk buiten de controle. Dat wil zeggen dat de docent die zaken wel kan beïnvloeden, maar niet bepalen. Hier wordt dus een 'controle binnen zelf' gesuggereerd die er in werkelijkheid niet is.

De definitie en de beschrijving zijn vooral geformuleerd in termen van 'interne referentie', 'leidend' en 'zelf'. 'Leidend' en 'zelf' komen vervolgens in de gedragsindicatoren niet meer terug. Het trio, 'interne referentie', 'leidend' en 'zelf' is bij uitstek een combinatie die tot autoritair gedrag kan leiden. Iets wat je van de docent als coach, gelet op de gedragsindicatoren juist niet wil.

Conclusie

Als we naar deze competenties en gedragsindicatoren kijken constateren we inconsistenties in metaprogramma's, die echter van doorslaggevende betekenis kunnen zijn. Zo worden tegenstrijdige persoonlijke kwaliteiten aangesproken, die door de bril van metaprogramma's zichtbaar worden. Dat werpt de vraag op: waarop wordt eigenlijk geselecteerd of beoordeeld en welke verwachtingen worden bij de medewerker gewekt?

De moeilijkheid in deze systematiek bestaat onzes inziens uit de vaak weinig concrete (lees gedragsspecifieke), voor velerlei interpretatie vatbare gedragsindicatoren. En dat heeft aantoonbare inconsistenties in metaprogramma's tot gevolg.

De consequentie daarvan is dat er geen eenduidigheid ontstaat over wat er nu precies verwacht wordt, integendeel.

En eenduidigheid was juist de bedoeling van competentie management. We kunnen constateren dat zo het doel van competentie management voorbij geschoten wordt.

Wij proberen duidelijk te maken dat het betrekken van metaprogramma's bij het formuleren van competenties en gedragsindicatoren ervoor kan zorgen dat deze consistent op elkaar afgestemd worden en dat regelrechte tegenstellingen in metaprogramma's ook zichtbaar worden. Zo kunnen we eenduidige verwachtingen in termen van gedragsindicatoren formuleren die ervoor kunnen zorgen dat helderheid ontstaat.

5. Een praktijk voorbeeld

In een adviesfirma is competentie management ingevoerd.

Alle functies zijn geanalyseerd en beschreven in een acht tal competenties en nader uitgewerkt in gedragsindicatoren en outputindicatoren.

In het kader van de jaarlijkse beoordelingscyclus worden alle adviseurs door hun manager beoordeeld op de beschreven competenties.

Een van de senior-adviseurs, die zowel interne als externe adviestaken vervult, wordt met name op de competentie 'initiatief' als onvoldoende beoordeeld.

Dat is allereerst geconcludeerd aan de hand van het aantal adviezen dat hij in vergelijking met zijn collegae heeft geproduceerd gedurende het laatste jaar. Met andere woorden, zijn productiviteit is te laag. Ook is geconstateerd dat hij tijdens vergaderingen weinig inbreng heeft. Hij luistert wel en stelt ook goede vragen, maar er komen weinig ideeën en oplossingen uit en hij onderneemt ook naderhand niets. Dat heeft het beeld van onvoldoende 'initiatief' bevestigd.

In het 'ontwikkelingsgesprek', zoals het traditionele beoordelingsgesprek is herdoopt sinds de invoering van competentie management, geeft de adviseur aan dat hij het ontzettend druk heeft, teveel op zijn bordje heeft en overspoeld wordt door allerlei zaken. Ook de administratieve last van al die opdrachten drukt zwaar. In termen van metaprogramma's ervaart de adviseur vooral 'controle buiten zelf'.

De manager van de adviseur voelt intuïtief wel aan dat daar de crux niet zit, maar heeft onvoldoende zicht op de werkelijke, dagelijkse, gang van zaken en hoe de adviseur daarin te werk gaat om aan te geven waar het naar zijn oordeel dan wél aan schort. Het competentieprofiel blijkt te weinig houvast te geven om de constatering van 'te weinig initiatief' om te zetten in een ontwikkelplan: wat ga je ondernemen om de competentie initiatief te verbeteren.

Metaprofielanalyse laat het volgende patroon zien:

<i>re-actief</i>	<i>5</i>
<i>externe referentie</i>	<i>4</i>
<i>Opties</i>	<i>6</i>
<i>Activiteiten</i>	<i>4</i>
<i>Controle buiten zelf</i>	<i>4</i>

Dit laat zich als volgt typeren:

Nadenken over, analyseren van mogelijke acties, echter onzeker in de keuze van de juiste actie, in reactie daarop nog meer mogelijke acties genereren en analyseren en zo verder.

Dit patroon doodt alle initiatief.

De adviseur ervaart 'zijn probleem' als buiten controle (overspoeld worden). En iets dat buiten je controle ligt kun je niet zomaar veranderen. Hij heeft geen zicht op het feit dat hij met het beschreven patroon zijn eigen probleem creëert. Met behulp van de metaprofiel analyse wordt hem dat duidelijk gemaakt.

De hefboom om dit patroon te doorbreken blijkt in dit geval in het metaprogramma 'externe referentie' te zitten.

Zodra de keus voor een actie gemaakt wordt blijkt de adviseur wel 'pro-actief' te kunnen worden.

De 'externe referentie' leidt tot: onzekerheid inhoudelijk over de kwaliteit van mogelijke acties, aarzeling, constante aandacht voor de mening van anderen en zelfs blokkade om uit de mogelijkheden te kiezen.

Hier wordt een concreet aanknopingspunt zichtbaar.

Als de adviseur een 'interne referentie' ontwikkelt dan kan hij keuzes maken, knopen doorhakken, zijn mening uitspreken en dan wordt 'pro-actief' als vanzelf gerealiseerd. Daaraan gekoppeld activeert hij dan ook direct het metaprogramma 'controle binnen zelf'. Als de keuze is gemaakt en hij komt in actie, dan creëert hij vanzelf controle.

Met de manager spreekt hij af dat deze hem de komende tijd strakker op dit punt zal coachen door hem vragen te gaan stellen:

- *Aan welke criteria moeten mogelijke acties voldoen? En in hoeverre voldoen ze daaraan? (bewustwording van eigen criteria, interne referentie)*
- *Wat heb je nodig om nu een besluit te nemen, keus te maken? (activeren van controle binnen zelf)*
- *Wat vind jij van deze mogelijkheden? Meningsvorming rond opties (interne referentie en opties)*
- *Welke wil je nu kiezen? (interne referentie, heden) Besluitvorming*
- *Wat ga je nu doen? Actie (pro-actief, activiteiten, heden)*

Het werken met competentieprofielen stelt dus wel in staat om de vinger op de zere plek te leggen, echter geeft geen inzicht in de onderliggende strategie en weinig aanknopingspunten om een verandertraject vorm te geven.

Dat is het grote voordeel van het werken met metaprofielen.

6. Metaprogramma's als competentie

In onze optiek zijn metaprogramma's uitdrukkingen van competenties. En met de instrumenten die inmiddels daartoe ontwikkeld zijn, het metaprofielinterview en metaprofiel analyse per computer, ook meetbare competenties.

Het voordeel van het werken met metaprofielen is dat competenties meer in onderlinge samenhang geanalyseerd kunnen worden. De haken en ogen, die we beschreven hebben in paragraaf 3 Het huidige competentie management in de praktijk, worden voorkomen zodra die samenhang zichtbaar wordt.

Er is een directe parallel tussen competentie management zoals dat in praktijk bedreven wordt en de manier waarop wij het werken met metaprogramma's in het kader van Human Resource Management voorstaan.

De methode in een notendop:

- Stel een functie metaprofiel op voor de diverse functies in de organisatie, door een analyse te maken van de gewenste motivatieaspecten (kwadrant 4) en de gewenste competenties (kwadrant 2 en 3)
- Stel een persoonlijk metaprofiel op van de medewerker.
- Analyseer uit het contrast tussen het normprofiel en het persoonlijke profiel welke competenties en welke ontwikkelpunten aanwezig zijn
- Stel een ontwikkelplan op waarin aangegeven wordt welke competenties (metaprogramma's) ontwikkeld worden en hoe dat gebeurt.
- Gebruik functionerings- en beoordelingsgesprekken om een vinger aan de pols te houden wat betreft de vooruitgang en om ontwikkelingsdoelen bij te stellen.
- Herhaal om de zoveel jaar zo'n scan om de vooruitgang te toetsen.

De inzichten die hieruit ontstaan kunnen in de praktijk op meerdere andere terreinen worden ingezet:

- om effectieve teams en werkkoppels samen te stellen, de 'juiste' medewerker aan de klant te koppelen.
- om teams te begeleiden naar meer effectiviteit

- om conflicten tussen individuen en groepen te begrijpen en op te lossen.
- in loopbaanbegeleiding, reïntegratie, verzuimbeleid etc.

In het werken met metaprofielen, hebben we een simpel, eenduidig instrumentarium tot onze beschikking dat over de volle breedte van de organisatie ingezet kan worden. Er ontstaat zo synergie die de effecten van de afzonderlijke toepassingsmogelijkheden overstijgt.

7. Conclusie

Er zijn twee manieren waarop wij inzet van metaprogramma's zien in het kader van competentie management.

- Allereerst kan het betrekken van metaprogramma's bij het formuleren van competenties en gedragsindicatoren ervoor zorgen dat die consistent op elkaar afgestemd worden. Zo kunnen eenduidige verwachtingen gecreëerd worden en in termen van gedragsindicatoren uitgewerkt worden. Dat kan ervoor zorgen dat de eenduidigheid ontstaat die we juist met competentie management willen bereiken. Metaprogramma's als aanvulling op het bestaande, gebruikelijke competentie management.
- Ten tweede, en het moge duidelijk zijn dat wij daar vooral enthousiast voor zijn, kan het werken met functie-metaprofielen en persoonlijke metaprofielen in de plaats komen van het gebruikelijke competentie management. Dat levert meer consistentie, meer diepgang en een simpel instrumentarium dat een brede inzetbaarheid in organisaties kent.

¹ Buskermolen, de la Parra, Slotman, Het belang van competenties in organisaties, ©1999, LEMNA, Utrecht

² Selecteren op competenties gebeurt veelal middels assessment-centers

³ Hier wordt een ingewikkeld, maar wel heel interessant fenomeen zichtbaar. Gezien vanuit de docent worden alle beschrijvingen en gedragsindicatoren opgevat als criteria: hier moet ik dus aan voldoen. En dus wordt het metaprogramma 'voldoet wel' en/of 'voldoet niet' geactiveerd. In deze casus leiden de beschrijvingen en de gedragsindicatoren de docent, zoals we zagen, naar 'voldoet niet'.

Als we door de bril kijken van de 'beoordelaar' of de 'selecteur' dan gaat het vooral om: dit gedrag wil ik wel en dit juist niet, *handelt pro-actief, in plaats van passief afwachten*. Hierbij worden de metaprogramma's 'naar toe' en 'weg van' geactiveerd. Beschrijven wat je niet wil geeft echter geen enkele richting aan wat je nu wel verwacht en is daarmee overbodig in de beschrijving. Dezelfde overbodigheid is echter van groot belang. Dit zijn met name de elementen die bij de docent het, hier ongewenste, metaprogramma 'voldoet niet' activeren.