



Yuj Advies bv

Competenties: Aanpak en Beheer

Scenario's voor opzet Competentiemanagement



Auteur
Yuj Advies, René Tol

Versie 1.1, Januari 2006



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding Competentiemanagement	3
Werkdefinitie	3
Onderscheiden	3
Kennis en competentie	3
Praktische benadering	3
Aanpak	3
Scenario 1: “Patchwork”	4
Scenario 2: De Competentie Architectuur	5
Scenario 3: Projecten aanpak	6
Scenario 4: Inrichten Competentie Beheersomgeving, 360 graden feedback	7
Onderlinge Relatie scenario’s en volgorde	8
Yuj Advies, René Tol en Competentiemanagement	9





Inleiding Competentiemanagement

Werkdefinitie	"Competenties zijn bekwaamheden die tot uitdrukking komen in succesvol gedrag"
Bekwaamheden	<p>De competenties bestaan uit een combinatie van kennis, vaardigheden, attitudes, overtuigingen, kwaliteiten en intelligentie (waardoor iemand in staat is het gewenste gedrag te vertonen)</p> <p>Competenties beschrijven dus het (gewenste) succesgedrag in de betreffende organisatie</p>
Onderscheiden	<p>- "Domeinspecifieke" competenties: bij voorbeeld opleiding HBO niveau ICT, specifieke kennis over een systeem of minimaal drie jaar werkervaring in een vergelijkbare functie.</p> <p>- "Voorwaardescheppende": Betrokkenheid, betrouwbaarheid, collegialiteit, integriteit, cijfermatig inzicht, leervermogen, ambitie, durf, tact, hakt knopen door, koppelt acties aan gemaakte keuzes etc</p> <p>Tot enkele jaren geleden werden de voorwaardescheppende competenties meestal "Gedragscriteria" genoemd. Het bedrijf Digital gebruikte in 1985 als een van de voorlopers 42 gedragscriteria. De overheid hanteert tegenwoordig lijsten met 20 tot 50 competenties. Kleine organisaties doen het vaak met aanzienlijk minder.</p>
Kennis en competentie	<p>Organisaties als ministeries hebben inmiddels de kenniscomponent afgescheiden van competentie management. Zij stellen: "Kennis is enerzijds een basis voorwaarde voor succesvol functioneren, anderzijds volstrekt irrelevant bij het hanteren van competentie management" en "De problemen zitten nooit in een gebrek aan kennis en als daar wel iets te ontwikkelen is, dan gaat iemand op cursus of stage". De grote HR organisaties maken onderscheid tussen competentie management, Kennismanagement en Employability.</p>
Praktische benadering	<p>De benadering van Yuj Advies sluit zo dicht mogelijk aan bij de praktijk van alledag. Het gaat om effectiviteit en inzetbaarheid van mensen in bedrijf en bedrijfsketen. Of we het nu Kennismanagement of Competentiemanagement noemen, we kijken naar een combinatie van Kennis, Vaardigheden, Ervaring en Motivatie tegen de achtergrond van persoonlijke kwaliteiten en talent.</p>
Aanpak	<p>De Yuj Advies aanpak bestaat uit een selectie of combinatie van vier scenario's. De keuze van de aanpak hangt af van de situatie van de organisatie.</p> <p>De scenario's worden hieronder geschetst en lopen van "Patchwork" tot aan volwaardig competentiebeheer met inzet van een goed 360 graden feedbacksysteem.</p>



Scenario 1: “Patchwork”

Dit scenario is van belang voor organisaties die voortkomen uit een start-up situatie met sterke groei of die al wat langer bestaan en waar nooit of al langere tijd weinig aan competentie management is gedaan.

Dit scenario is vooral van belang in de situatie waarin directie en management ziet dat er snel iets gedaan moet worden omdat er anders mensen ontevreden worden (of al zijn) met als gevolg productiviteitsverlies of zelfs vertrek van goede medewerkers.

De aanpak is simpel en snel.

- Interview met belanghebbend management of directie (de “executive sponsor“) om te bepalen wat de investeringsruimte is voor welke termijn en wat de probleemstelling en doelstelling van de aanpak zijn.
- Interview met de “Operational Sponsor(s)”, de manager(s) die goed inzicht heeft of hebben in organisatie en betrokkenen. Doel van dit interview is het inventariseren van specifieke groepen van medewerkers en selecteren van de afdelingen met hoogste urgentie.
- Invullen van vragenlijsten met te verbeteren competenties door geselecteerde medewerkers. De vragenlijst wordt opgezet met de operational sponsor op basis van een bestaande lijst vragen. De medewerkers wordt gevraagd naar het belang en de huidige status van de betreffende competentie. Daarnaast kan de lijst aangevuld worden.
- Op basis van de analyse van de vragenlijst enkele interviews ter verduidelijking.
- Opstellen en accorderen trainingsvoorstel
- Uitvoeren van de trainingen



Scenario 2: De Competentie Architectuur

Dit scenario is van belang als er een strategische afstemming moet komen tussen de ontwikkeling van de organisatie en de benodigde competenties. Onderstaand schema geeft aan dat er gekeken moet worden naar de samenhang tussen de vier beelden Zakelijk, Functioneel, Technisch en Implementatie.

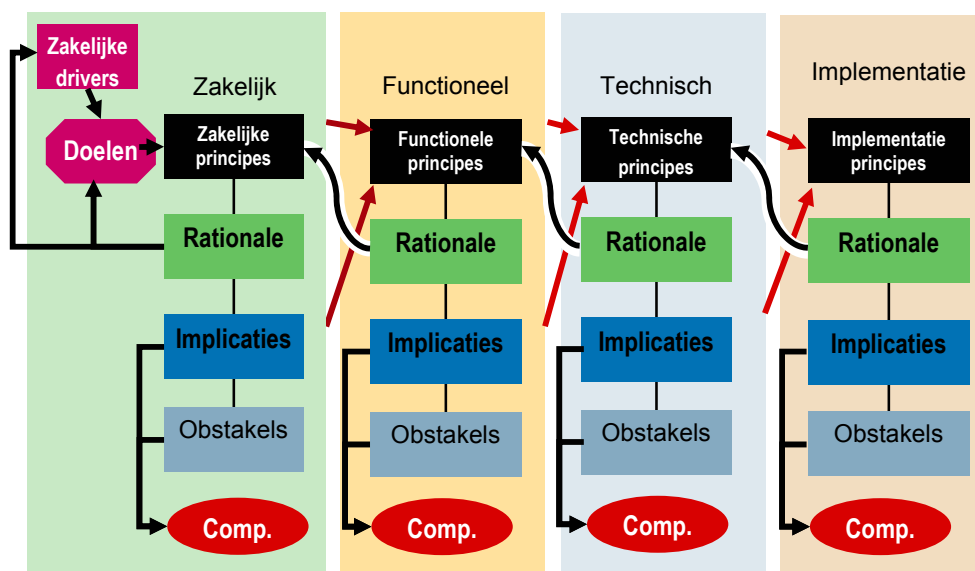
Het zakelijke beeld gaat over de vraag waarom de competenties belangrijk zijn. Dit bekijkt de huidige organisatie en de ontwikkelingen in de directe toekomst. Het beeld wordt uitgedrukt in “Principes”. Met principes wordt bedoeld de belangrijkste uitgangspunten voor competentiemangement vanuit zakelijk perspectief. Dit kan zijn een belangrijke marktontwikkeling, concurrentie, veranderingen in regelgeving, fusies etc.

Het functionele beeld gaat over “en WAT heb ik daar dan voor nodig: Processen, mensen, functies, partners etc. Het technische beeld gaat over het HOE en Waarmee: Systemen, werkwijzen etc. Het implementatiebeeld gaat over “Op Welke Wijze”: projectaanpak, uitbesteding, organisatie inrichting etc.

Onderaan elke kolom staan de consequenties in termen van competenties.

Deze plaat is de laatste jaren ontstaan uit de wirwar van discussies die we over dit onderwerp gevoerd hebben. Uiteindelijk bleek het te gaan over de samenhang van inzichten die in dit simpele schema zijn weergegeven.

Competentie Architectuur Samenhang





De aanpak van het competentie architectuur scenario:

- Interviews met executive sponsor (anderhalf uur) en operational sponsor (halve dag)
- Uitvoeren van een Competentie Architectuur Workshop van 2 dagen
Resultaat: Uitwerken van het bovenstaand schema en toewerken naar een samenhangende set benodigde competenties met eerste prioriteiten.
- Uitzetten van vragenlijsten naar medewerkers met verzoek om per competentie “belang” en “Huidige status” aan te geven.
- Verwerken van vragenlijsten tot trainingsplan
- Accorderen Trainingsvoorstel
- Uitvoeren Trainingen

Scenario 3: Projecten aanpak

Door het uitvoeren van één of enkele projectevaluaties worden inzichten opgebouwd waar ten aanzien van het uitvoeren van projecten de sterke en zwakke kanten liggen van de organisatie. Veel organisaties voeren formeel wel een evaluatie uit na afloop van een project, maar de informatie hieruit wordt vaak slechts meegenomen door direkt betrokkenen en bij het volgende project begint het leren opnieuw.

Veelgehoorde verzuchting: “We leren te langzaam”.

Goede projectevaluaties rapen het leergeld op zodat volgende projecten beter en sneller verlopen. Uit zo'n projectevaluatie komt een serie inzichten over benodigde en beschikbare competenties. “Hier zijn we goed in en dit moeten we verbeteren”. Competentiemanagement moet er daarna op gericht zijn om de sterke punten te behouden of verder uit te bouwen en de zwakke competenties aan te pakken.

De aanpak voor dit scenario:

- Uitvoeren van één of enkele projectevaluaties volgens de DPE methode:
 - * Gesprekken met sponsor en executive sponsor
 - * Uitvoeren van een halfdaagse evaluatieworkshop
 - * Verslaglegging
 - * Match resultaten met DPE Knowledge base
 - * Opbouw competentie-inventaris
- Op basis van de resultaten van de projectevaluaties opbouwen van het competentieprofiel en vragenlijsten



- Uitzetten van vragenlijsten naar medewerkers met verzoek om per competentie “belang” en “Huidige status” aan te geven.
- Verwerken van vragenlijsten tot trainingsplan
- Accorderen Trainingsvoorstel
- Uitvoeren Trainingen

Scenario 4: Inrichten Competentie Beheersomgeving, 360 graden feedback

Dit scenario kan zelfstandig of in samenhang met een of meerdere van de vorige scenario's worden opgezet.

Op basis van een goed 360 graden feedbacksysteem worden competentieprofielen gemaakt, uitgezet in de organisatie en bij interne of externe klanten. De feedbackrapporten worden in gesprekken met de betrokkenen omgezet in een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). Op basis van bespreking van het POP tussen medewerker en manager wordt een trainingsplan gemaakt en uitgevoerd.

Yuj Advies werkt met de Keiwijzer® van het collega-bureau Begeleiding en Training. De keiwijzer heeft bewezen een goede aanpak te zijn met up-to-date internet ondersteuning. Vragenlijsten worden via web interfaces verwerkt en rapporten worden op verzoek of volgens afspraak opgeleverd. Interne of externe coaches begeleiden het proces van invoer en uitvoering.

Het invoeren van een 360 graden feedbacksysteem is meestal een project voor jaren. Managers en medewerkers hebben tijd nodig om te leren op deze gestructureerde manier met elkaar om te gaan. Het is inmiddels bewezen dat het werkt en dat het aanzienlijke verbeteringen oplevert ten aanzien van motivatie, productiviteit en klanttevredenheid.

Aanpak:

- Intake met sponsors
- Opbouw vragenlijst op basis van selectie van standaardvragen en/of tailor made
- Briefing (1 uur) in groepen van 8 tot 16 deelnemers.
Hier krijgen de deelnemers hun “log-in”briefje
- In de operatie invullen vragenlijsten via een normale web browser
- Het systeem draait in service bij B&T
- B&T maakt op basis van planning of na ad-hoc verzoek feedbackrapporten aan



- Medewerkers krijgen op basis van het feedbackrapport twee gesprekken van anderhalf uur. Het eerste gesprek om de feedback door te nemen, het tweede om het Persoonlijk Ontwikkel Plan op te bouwen.
- De gesprekken worden gedaan door een Keiwijzer coach (1^o gesprek) en coach en manager 2^o gesprek.
- De keiwijzer coaches zijn eigen medewerkers of worden door de keiwijzer partner geleverd.
- Eventuele opleiding van coaches duurt 2 dagdelen en per coach is er een bescheiden jaarlijkse licentieafracht aan de keiwijzer leverancier.

Zie voor meer informatie: <http://www.begeleidingstraining.nl/>

Onderlinge Relatie scenario's en volgorde

Het is voor het opzetten van de beheersomgeving met het 360 graden feedbacksysteem niet nodig om een van de eerdere scenario's doorlopen te hebben.

Het komt voor dat na scenario 1 direkt overgegaan wordt op scenario 4 of dat na het opbouwen van de competentiearchitectuur met scenario 2 blijkt dat er nauwkeuriger naar projecten gekeken moet worden (scenario 3).

Kortom: Alle combinaties en volgorde van scenario's komen voor en de scenario's kunnen ook heel goed zelfstandig ingezet worden.

De aansluiting van de scenario's zijn zodanig geoptimaliseerd dat dubbel werk zoveel mogelijk voorkomen wordt.

Slotmotto:

De winkel wordt verbouwd maar de verkoop gaat door!



Yuj Advies, René Tol en Competentiemanagement

Yuj Advies is in 2005 opgericht door René R. Tol. René heeft 17 jaar als Senior Management Consultant gewerkt vanuit digital (Compaq, HP).

Naast zijn uitvoerend consultancywerk was hij vanuit digital verantwoordelijk voor opbouw en onderhoud van de management consultancy competentie en heeft bijdragen geleverd aan de ontwikkeling van competentie rond Account Management en algemeen management.

In de 80'er jaren was René vanuit stichting de Baak (Management Studie Centrum van VNO / NCW) manager van de divisie "Informatie Strategie". Hij was daar verantwoordelijk voor leergangen "Besturen in de Informatie Maatschappij" en voor de eerste leergang Informatiemanagement in Nederland. Vanuit de Baak heeft hij meegewerkt aan het leggen van de basis voor de in-company praktijk.

Vanuit de zusterorganisatie RegioBaak heeft René voor het NCD (Nederlands Centrum voor Directeuren) en voor het KIVI (Koninklijk Instituut voor Ingenieurs) leergangen gemaakt voor introductie van de PC in het bedrijfsleven. Deze leergangen hebben in enkele jaren tijd enkele duizenden directeuren, commissarissen en ingenieurs de eerste stappen laten doen op de weg van personal computing.

Vanuit de gesprekken met deelnemers aan de Baak leergangen ontstond het inzicht dat er grote behoefte is aan een mensen die de discussie tussen de verschillende groepen van belanghebbenden (managers, automatiseerders, eindgebruikers, klanten, partners) faciliteren. Hiervoor heeft René vanuit de RegioBaak met fondsen van het ESF de bijscholing "Informatica Intermediair" opgezet. Enkele honderden afgestudeerden hebben eind 80'er en begin 90'er jaren via deze bijscholing hun weg gevonden naar het bedrijfsleven.

Voor verdere informatie over Yuj Advies en over het aanbod: www.yuj-advies.nl.

Voor informatie over de Keiwijzer®: <http://www.begeleidingentraining.nl/>

Yuj Advies bv
René R. Tol
Wilhelminapark 19
2012 KB Haarlem
023- 532 66 31
06 - 46 220 200