

Harrie Aardema, senior adviseur van BMC

## ‘COMPETENTIEMANAGEMENT VEREIST ZORGVULDIGE PROCESREGIE’

“Personeelsmanagement dat niet stoelt op functieprofielen, maar op competenties van mensen is een belangrijke ontwikkeling in overheidsland”, meent Harrie Aardema, senior adviseur van BMC. Maar de cultuuromslag die het denken in competenties vereist, gaat dieper dan menig een veronderstelt.

Bij competentie management, zo betoogt Aardema, gaat het om de aansluiting tussen menselijke kwaliteiten en hun context. Verbetering hiervan is een groeiproces. Dit vereist een zorgvuldige procesregie en een daarop gericht management.”

Traditioneel worden taken en verantwoordelijkheden van ambtenaren vastgelegd in functieprofielen. In toenemende mate worden die binnen overheidsorganisaties als weinig zeggend ervaren, meent Aardema. “In de eerste plaats is een functieprofiel een te statische omschrijving van wat van medewerkers wordt verwacht. In de tweede plaats beschrijven ze veelal voornamelijk algemene en vakinhoudelijke vaardigheidseisen, waarop door de manager niet of nauwelijks wordt gestuurd. Veel verder ga je wanneer niet alleen wordt vastgelegd welke kennis en vaardigheden van een overheidsfunctionaris worden verwacht, maar ook welk optreden, welk gedrag en welk communicatiepatroon. Dan heb je het over gedragsvaardigheden, attitudes, communicatieve eigenschappen, emotionele intelligentie. Door dergelijke ‘zachte’ aspecten bij het functioneren van mensen in je organisatie te betrekken, kun je gezamenlijk iets formuleren dat uitstijgt boven het functieprofiel. Dan kom je in de sfeer van competenties terecht. Het managen daarvan betekent gezamenlijk een dynamiek ontwikkelen, die mensen in de gelegenheid stelt om, gegeven hun (potentiële) competenties, een optimale bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de organisatie.”

### Afgeleide

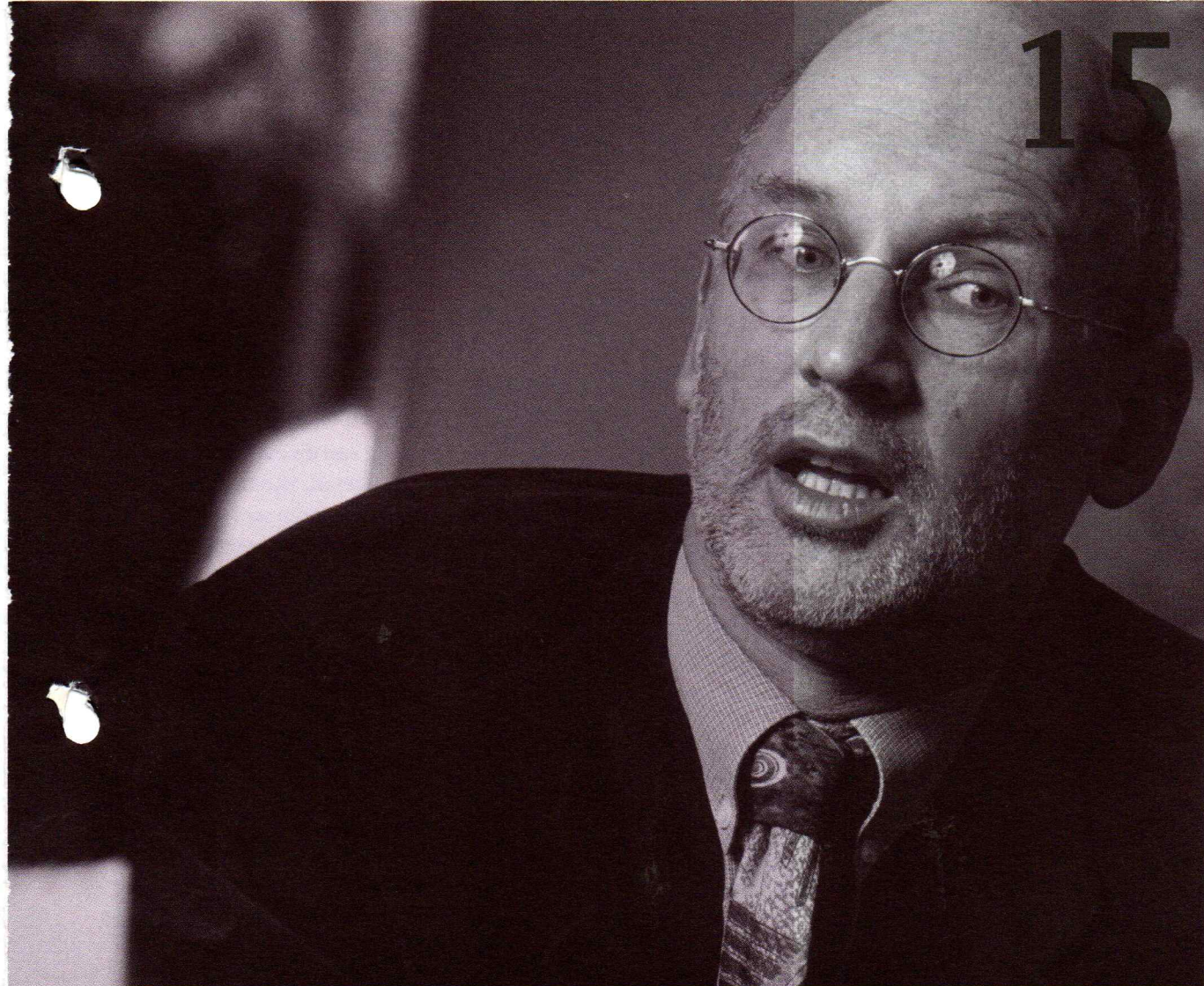
Als senior adviseur van BMC wordt Aardema veelvuldig betrokken bij het ontwikkelen van managementstijlen voor met name gemeenten. Hij beschouwt de managementstijl als een afgeleide van de bestuursstijl. “Het bestuur moet zelf het goede voorbeeld geven door een visie te ontwikkelen en te formuleren. Het dient zich te realiseren dat dergelijke visies meer moeten betekenen dan mooie doorkijkjes naar hun gemeente over twintig jaar. Zo’n visie behoort concrete aangrijpingspunten voor beleid te bevatten. Het menselijk kapitaal van de organisatie vraagt namelijk om beleid en duidelijke, resultaatgerichte doelstellingen.”

In de moderne overheidsorganisatie komen visies tot stand in een iteratief proces tussen bestuurders, managers en maatschappelijke organisaties. “Vervolgens komt het er op aan

dat dergelijke visies ook vertaald worden naar de vraag: hoe willen we onze organisatie dan aansturen? Wanneer ik met bestuurders en managementteams praat over visies en over de vertaling daarvan naar de aansturing van de organisatie, probeer ik altijd uit te stijgen boven het niveau van een papieren planning en uitvoering alleen. Ik heb sterk de indruk dat inmiddels veel overheids- en non-profitorganisaties - de ene explicieter dan de andere - het belang van dit proces wel inzien. Maar om er diepte in aan te brengen, is geen eenvoudige zaak. Het sturen en managen van competenties betekent een enorme cultuuromslag. Het blijkt erg moeilijk om af te komen van het denken in portefeuilles, hokjes en procedures, om in de eerste plaats de vraag te stellen: wat is er in onze organisatie, gezien onze omgeving en gezien de vaardigheden die we in huis hebben, allemaal mogelijk?” Context-werken noemt Aardema een dergelijke benadering: de individuele medewerker die verder kijkt dan zijn eigen bureau, de afdeling die beseft dat de samenhang met de aanpalende afdelingen en hun beleidsterreinen van belang is, de gemeente die ziet dat ze in sterke mate afhankelijk is en beïnvloed wordt door wat zich in haar omgeving afspeelt. “Wanneer in een overheidsorganisatie op elk niveau langs deze lijnen wordt gedacht, functioneert ze op elk niveau optimaal in haar context”, stelt Aardema.

### Groeien

Toegroeien naar zo’n context werkende, in competenties denkende organisatie, vereist een permanente management-inspanning. “Het begint met een ‘nulmeting’: welke competenties heb je als organisatie in huis, afgezet tegen het bereiken van je organisatorische visie en doelstellingen? Uiteraard wordt dan een verschil duidelijk tussen de ideaaltypische mix van competenties en de werkelijkheid. Managen betekent in dit geval: afspreken in welke mate en in welk tempo iemand zal toegroeien naar de competenties waaraan de organisatie behoefte heeft. De manager maakt met de medewerker afspraken over vooraf benoemde resultaten en ontwikkeltrajecten, en ook over hoe te handelen mochten die afspraken na bijvoorbeeld een jaar geen



“WANNEER IK MET BESTUURDERS EN MANAGEMENTTEAMS PRAAT IK OVER VISIES EN OVER DE VERTALING DAARVAN NAAR DE AANSTURING VAN DE ORGANISATIE, PROBEER IK ALTIJD UIT TE STIJGEN BOVEN HET NIVEAU VAN DEFINIËREN VAN ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN.”

bevredegend resultaat hebben opgeleverd. Lopende dit traject houdt de manager uiteraard voortgangsgesprekken, waardoor beide partijen voortdurend weten waar ze aan toe zijn. De medewerker en de leidinggevenden willen zich beiden serieus genomen voelen. De manager wil kunnen inschatten of de gestelde doelen realistisch zijn, gehaald worden. De medewerker wil aandacht en niet het gevoel krijgen dat de leidinggevende hem laat voortmodderen.”

#### **Probleem**

Aardema beschouwt competentie management een belangrijk opkomend fenomeen is in overheidsland. Tegelijkertijd stelt hij vast dat het werken met competenties als uitgangspunt, hoge kwaliteit stelt aan het management. “En daar zit de overheid met een probleem. Kwaliteit binnenhalen en behouden is in de praktijk al niet eenvoudig. De vraag is of dit probleem niet alleen maar groter wordt wanneer de eisen verder worden opgeschroefd.”

## **Colofon**

Kompas is een kwartaaluitgave van Bestuur en Management Consultants (BMC). Meningingen in dit blad komen niet noodzakelijkerwijs overeen met die van BMC. Kompas wordt gratis toegezonden aan alle gemeenten, provincies en aan overige belangstellenden. Voor een gratis abonnement kunt u contact opnemen met de administratie.

Redactie- en Administratieadres  
**BMC**  
 postbus 308  
 3830 AJ Leusden  
 telefoon (033) 496 52 00  
 fax (033) 496 52 99  
 email [bmc@bmcleusden.nl](mailto:bmc@bmcleusden.nl)

Redactie  
 Jos Moerkamp, Baarn

Fotografie  
 Jan Vonk, Amsterdam

Vormgeving  
 Mooiiekind ontwerpers bv, Apeldoorn

Druk  
 Drukkerij de Rijn, Dieren