

Naar duurzame competentieontwikkeling: implicaties voor personeelsbeleid

A. Oudejans

Met het artikel 'Naar duurzame competentieontwikkeling: implicaties voor personeelsbeleid' van Teurlings, Vermeulen en Wiersma wordt de rol die competenties kunnen spelen in HRM/HRD, een stuk verder gebracht. De aanpak vanuit de leerbenadering biedt aanknopingspunten voor een nieuwe visie op competenties.

Een dynamische omgeving vraagt om een organisatie die daarop inspeelt en soms ook vooruitloopt; daarbij is het vermogen tot flexibiliteit van de organisatie belangrijk. Het vermogen om te leren is een voorwaarde voor een goed ontwikkeld vermogen tot flexibiliteit. Wordt alleen gedacht in taken en functies, dan bestaat de kans dat de benodigde aanpassingen daarin niet tot uiting komen. Binnen het onderwijs, bijvoorbeeld, blijft de functie van leraar gelijk, maar de inhoud ervan verandert. Bij het gebruik van competenties wordt sneller duidelijk dat inhoudelijke aanpassingen nodig zijn. Deze kunnen alleen worden gerealiseerd als de organisatie beschikt over een adequaat lerend vermogen. Verder wordt in het artikel helder uiteengezet dat niet alleen het lerend vermogen van individuele werknemers een noodzaak is, maar ook het lerend vermogen van teams, afdelingen en de organisatie als geheel. Werknemers verschillen, ook als ze een vergelijkbaar takenpakket hebben. Wordt de hele range aan verschillende competentie-

profielen gezamenlijk ingezet, dan leidt dat in een lerende organisatie tot meerwaarde.

Een belangrijk uitgangspunt in het artikel is het idee dat doelen en ambities voor competentie- en organisatiebeleid door management en medewerkers samen worden ontwikkeld. Het idee dat de primaire verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van visies van beleid bij het management ligt, wordt daarmee losgelaten. De rol van het management wordt daarmee een andere; de manager die voorwaarden schept en stimuleert in plaats van de manager die stuurt. Dit is dan ook geen manager meer in de eigenlijke zin van het woord. Hier slaan de auteurs een stap over. Hoe komt een organisatie zover?

Het lerend vermogen zal bij de meeste organisaties nog moeten worden ontwikkeld. In de ontwikkelingsfase zijn duidelijke kaders nodig vanuit het management. Binnen die kaders kan een ontwikkelingsproces plaatsvinden. Overigens zijn ook deze kaders aan veranderingen onderhevig en het lerend vermogen draagt daar aan bij. In de praktijk kunnen zo de grenzen van wat haalbaar is, worden verkend. Het blijft echter de vraag of de sturende manager ooit helemaal kan worden gemist. In een dergelijk ontwikkelingsproces mogen de competenties van de managers niet worden vergeten. Een

manager in een flexibele organisatie met collectief lerend vermogen heeft een ander competentieprofiel dan een manager in een meer traditionele organisatie. De 'nieuwe manager' zou erop moeten zijn gericht om het leervermogen van medewerkers waar mogelijk tot ontwikkeling te brengen. Sturing wordt in ieder geval veel minder belangrijk.

Het gezamenlijk vaststellen van beoordelingscriteria wordt als voorbeeld gegeven van de gedeelde verantwoordelijkheid die kenmerkend is voor een organisatie met een breed ontwikkeld lerend vermogen. Hier ligt de veronderstelling aan ten grondslag dat het belang van het individu volledig samenvalt met dat van de organisatie en dat zal niet altijd het geval zijn. Ook dit is een voorbeeld dat aangeeft dat enige sturing gewenst is. Door aan te geven aan welke voorwaarden beoordelingscriteria moeten voldoen, kan het probleem worden omzeild. In een organisatie waarin daadwerkelijk sprake is van een breed ontwikkeld collectief lerend vermogen, kan mogelijkerwijs ook aan dit dilemma worden ontkomen, doordat medewerkers van elkaar weten welke beoordelingscriteria ieder voor zich heeft opgesteld. Door de sociale controle zal bij het opstellen van beoordelingscriteria naar het eigenbelang en naar het belang van de organisatie worden gekeken.

De benadering vanuit het leren vraagt wel het vermogen van de individuele medewerker om te leren, om impliciete kennis te expliciteren en zo bij te dragen aan het collectief. De vraag die de auteurs zich aan het slot van het artikel stellen is dan ook terecht: kunnen alle groepen arbeidskrachten dit wel aan? Niet iedere werknemer zal de capaciteiten hebben of kunnen ontwikkelen om een bijdrage te leveren aan het collectief lerend vermogen. Bij het toepassen van de

beschreven benadering moet worden meegevoerd welk type werknemers waar in de organisatie werkt en in hoeverre en op welke manier het beste een beroep kan worden gedaan op het lerend vermogen. De kenmerken van werknemers en de structuur van de organisatie zijn bepalend voor het lerend vermogen. Dit lerend vermogen kan dus beperkt zijn. Personeelsbeleid (in uiterst brede betekenis) en management moeten erop zijn gericht om dit lerend vermogen binnen de grenzen van de aanwezige capaciteiten te bevorderen. In het artikel is vooral aandacht besteed aan de verwachte uitkomst van de benadering. In de laatste paragraaf wordt een aanzet gegeven voor een vertaling naar de praktijk, maar de weg ernaartoe, het ontwikkeltraject, kan in de toekomst nog verder worden uitgewerkt. De praktijk is nodig om dergelijke ontwikkeltrajecten in beeld te brengen. De vertaalslag naar de praktijk is nog te summier. Toepassingen in kleine organisaties met professionals, of met kleinere, redelijk zelfstandig opererende onderdelen binnen een grotere organisatie, bieden de mogelijkheid om ontwikkeltrajecten te genereren en de ontwikkelingen en vernieuwing van het personeelsinstrumentarium gericht op duurzame competentieontwikkeling in kaart te brengen.

A. Oudejans is werkzaam bij BMO, onderzoek, advies en projectmanagement te Haarlem.