

Competenties voor de informatiesamenleving

Stakeholder centraal

Het competentiedenken is in opmars in de ICT-sector, maar competentieprofielen zijn vaak nog te veel gericht op het oude, functiegerichte denken in plaats van op performanceverbetering van medewerkers. In dit artikel worden aanknopingspunten geboden voor professionals en HR-managers in de ICT-sector.

Klaas Hoeksema en Kees van Oosterhout

De snelheid waarmee het begrip competentie in het bedrijfsleven – en zeker in de informaticasector – is geïntroduceerd, mag indrukwekkend worden genoemd. Of we daar zo blij mee moeten zijn, is nog maar de vraag. Een Babylonische spraakverwarring wordt zichtbaar als we kijken naar de wijze waarop er met het begrip competentie wordt omgegaan. Nog erger wordt het als er competentieprofielen worden geformuleerd en er beleid op wordt gemaakt. Een gebruikelijk verschijnsel is dat de oude functie-eisen – en welk zichzelf respecterend bedrijf of welke bedrijfssector had hier niet hele boekwerken vol van? – worden geherformuleerd. Het resultaat is bijna altijd weer een nieuw dik handboek vol met competentieprofielen, opgehangen aan functies en soms aangevuld met een bijpassend opleidingsaanbod¹. Niet dat dergelijke handboeken er niet mogen zijn, want het levert een uitstekend referentiekader om een beeld te krijgen van wat de professionele standaard is, maar voor de professional en zijn competentie-manager blijft de praktische gebruikswaarde van dergelijke handboeken gering. Met name omdat iedere verbinding met een performancebenadering (Overduin e.a., 2002), waarin de daadwerkelijke performanceverbetering van medewerkers centraal wordt gesteld, ontbreekt. Daardoor

blijft het blijft oude wijn in nieuwe zakken, maar waar gaat het fout? In dit artikel worden aanknopingspunten geboden voor professionals en HR-managers in de ICT-sector. De consequenties strekken zich echter veel verder uit.

Het industriële misverstand

In 1980 beschreef Alvin Toffler in *The Third Wave* (Toffler, 1982) hoe het informatietijdperk een einde zou maken aan de industriële hoogmoed. Hij schetste in grove lijnen hoe alle facetten van de samenleving zouden worden geraakt, waaronder de positie van professionals in het bedrijfsleven. Ruim twintig jaar verder is het griezelig om te zien hoe actueel Tofflers prognoses nog zijn. Bijna alle managementgoeroes sinds Toffler hebben zijn verhaal op onderdelen uitgediept en completer gemaakt, maar aan de hoofdlijnen is weinig toegevoegd. Sterk charge-rend houdt industrieel denken in dat organisaties en de maatschappij een complexe machine zijn:

- Via strak geordende functies ontstaat een raderwerk dat van bovenaf kan worden aangestuurd.
- Medewerkers vervullen functies en taakstellingen zodanig dat de radertjes goed op elkaar ingrijpen en de organisatie haar doelen kan behalen. Bij voorkeur worden ze aangestuurd door richtlijnen en protocollen.

1. Zie bijvoorbeeld het *Ngi Handboek over Competentieprofielen ICT, Grip, Framework, etc.*

Samenvatting

In de informatiesamenleving is het competentiedenken in opkomst, maar de formulering van competenties schiet vaak tekort. In plaats van functies dient de stakeholder – klant, gebruiker, collega – centraal te staan. Het moet dus niet gaan over wat iemand kan of doet, maar wat hij voor anderen betekent: de totale performance.

- Opleidingen in het industriële tijdperk zijn daarom ook functiegericht. Functie-eisen staan centraal en medewerkers kunnen promoveren. Dit alles ter meerdere eer en glorie van de organisatie en henzelf.
- De organisatie is aanbodgericht. Alle betrokkenen weten wat er moet worden geproduceerd, en zo niet, dan zorgt het management voor een goed marktonderzoek en marketingplan. Alle medewerkers voegen zich daarin.

Weg met het functiehuis

Wat Toffler in zijn boek aantoonde is de onhoudbaarheid van deze industriële wijze van werken en organiseren. De kern van zijn betoog is dat de opkomst van de informatietechnologie een aantal heel fundamentele principes zou wijzigen, samenhangend met wat hij 'prosumerschap' noemde: de opheffing van de scheiding tussen consument en producent.

Deze opheffing zet zich in alle facetten van de samenleving door:

- Individuen zijn niet langer de resultante van de instituten uit hun omgeving, maar bouwen in

een zapcultuur hun eigen identiteit (zie onder meer Hoeksema & Van der Werf, 2002).

- In het onderwijs hebben studenten dit uitstekend begrepen. Overal in de samenleving worden ze gedwongen hun eigen keuzen te maken en in het onderwijs – waarin alles beheersing en controle is – voelen ze zich nauwelijks serieus genomen. Logisch dat velen zich gaan gedragen als 'economisch student' of de opleiding vroegtijdig verlaten omdat er meer te leren en verdienen valt door te gaan werken in een ontwikkelinggerichte omgeving. In het bedrijfsleven – zeker in de ICT-sector – is het niet anders. Wie laat zich nog door managers kleineren?
- De klant raakt geïntegreerd in het productieproces. Hij heeft een vraag of een probleem dat in samenwerking met de producent of dienstverlener wordt opgepakt.
- Aan het einde van het productieproces is niet meer duidelijk wie de producent was en wie de consument. Ze zijn allebei onderdeel geworden van een kennisproductief proces, waarin ze beiden hun inbreng hebben en medeverantwoordelijk zijn voor het eindresultaat. Deze omslag is al verder doorgezet dan vaak wordt gedacht. Zo zijn wijzelf meermalen betrokken geweest bij ICT-projecten waarbij de dienstverlener/producent de opdrachtgever betaalde omdat de knowhow die hij inbracht van groter belang werd geacht dan de ontwikkel- en productiecosten voor de ontwikkelaar; kennisproductief werken in optima forma.

Het belang van de omkering in de verhouding consument-producent mag niet worden onderschat. Het zet iedere economische logica op zijn kop. Termen als 'van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd' pakken nog maar de oppervlakte van de omslag. Hier is vooral van belang dat functionarissen die een radertje in een groot van bovenaf aangestuurd systeem zijn, nauwelijks in staat zijn deel uit te maken van een kennisproductief netwerk met klanten. Aan een van beide kanten gaat dat per definitie fout, want niemand kan tegelijkertijd aanbodgericht en vraaggedreven



zijn. Een spanning die bovendien aanleiding is tot veel stress en een snelweg vormt naar een burn-out.

Meer dan permanente bijscholing

Hoe competent moet je zijn om adequaat te kunnen acteren in een gekantelde kennisproductieve organisatie? Vanuit het industriële perspectief zien velen in het competentiedenken een nieuwe didactische methodiek of een nieuwe HRM-techniek, waarmee de ontwikkeling van studenten respectievelijk medewerkers beter kan worden beheerst: leerprocessen worden dan aangestuurd via persoonlijke ontwikkelingsplannen en leerafspraken. In principe correct, maar achter het woordje 'aansturen' schuilt een grote adder.

In de informatiesamenleving gaan mensen kennisproductieve relaties met hun omgeving aan. De ICT-sector is in dit proces een voorloper en pionier bij uitstek. Klanten leren van dienstverleners en dienstverleners leren van klanten. Het geheel leidt tot resultaten die voor beiden een meerwaarde hebben. De klant krijgt op maat een oplossing voor zijn probleem. De producent of dienstverlener ontwikkelt een stuk nieuwe techniek of knowhow waarmee hij toekomstige klanten nog beter kan bedienen. Daarmee levert hij tegelijkertijd een bijdrage aan de competentieontwikkeling van de eigen organisatie.

Om dergelijke relaties met klanten aan te gaan, moet je meer kunnen dan je werk goed doen. Medewerkers van bedrijven worden tot schakels in een netwerk met klanten en kunnen hun werk alleen maar goed doen als hun bedrijf hen daartoe in staat stelt. Het management moet daarom niet meer aansturen. Het moet zijn medewerkers faciliteren en ervoor zorgen dat zaken die medewerkers inbrengen waardevol zijn voor de toekomst van het bedrijf. Zaken die ze ook nog moeten oogsten.

Leren krijgt hiermee ook een andere betekenis. Vanuit een industrieel denken was het vooral 'up-to-date' blijven: bijhouden dat de 'Microsofts' ontwikkelden zodat je je functie kon blijven vervullen. In de netwerkorganisaties is het zorgen dat je een toegevoegde waarde houdt voor je

Kenmerken lerende organisatie

2

kennisproductieve/lerende organisatie

- aangaan kennisproductieve relaties met de omgeving
- medewerkers zijn ontwikkelingsgericht in samenwerking met klanten (leren = werken/werken = leren)
- medewerker en zijn competentieontwikkeling staan centraal in interne processen
- management inspireert, faciliteert en sponsort gewenste ontwikkelingen management doet aan competentie-management door synergie te scheppen tussen bedrijfsstrategie en competentieontwikkeling van de medewerkers
- sturen op vertrouwen en transparantie (in plaats van op beheersing en controle) persoonlijke ontwikkelingsplannen en portfolio's, kennismanagement (kennisdelen) en intervisie zijn belangrijkste instrumentaties

klanten en zorgen dat je een voorloper blijft op de innovatiegolf. Een leven lang leren is dus een leven lang kennisproductief werken.

Het zal duidelijk zijn dat er voor de traditionele manager en voor de traditionele medewerker in zo'n organisatie weinig plaats meer is. De manager die wil beheersen en controleren, belemmert het functioneren van zijn eigen organisatie. Omgekeerd heeft de routineprofessional nauwelijks iets toe te voegen in ontwikkelingsgerichte contexten.

Bewezen succes

Hoe overleeft iemand in een dergelijke complexe netwerksetting? Het antwoord is eigenlijk te eenvoudig om waar te zijn: mensen overleven door competent te zijn, door te blijven leren en zich voortdurend aan te passen.

Het faillissement van het traditionele onderwijs houdt in dat de doorsnee onderwijsinstelling probeert afgestudeerden zo goed mogelijk voor te bereiden op de wereld van een industriële organisatie. Het levert mensen op die vaak wel wat weten, die dingen kunnen en ook niet kunnen en dat al te vaak verhullen, maar die zich nauwelijks realiseren dat hun succes in de beroepspraktijk afhangt van de acceptatie en waardering door de stakeholders in die praktijk: klanten, gebruikers, collega's en – last en moge-

lijk ook least – management. Onderwijsvernieuwing richt zich daarom in toenemende mate op het binnenhalen van de beroepspraktijk in de opleiding. De opkomst van het competentiedenken is een onderdeel van dit proces, waarin interactie met de stakeholders ontstaat. Maar we staan pas aan het begin.

In het bedrijfsleven is de situatie nauwelijks beter. De vele competentieoverzichten in de bedrijven schieten evenals in het onderwijs tekort in het schetsen van het perspectief. De opsommingen stellen nog steeds functies centraal (hoewel in vergelijking tot vroeger die functies wel dynamischer zijn ingevuld) en de competentieschrijvingen zijn nog bijna altijd cognitief en toepassingsgericht van aard. De student of medewerker ‘weet...’, ‘kan...’, ‘is...’!

Als we studenten en medewerkers echt willen toerusten voor de informatiesamenleving en het prosumerschap, zullen we de stakeholder in de formulering van de competenties centraal moeten stellen. Populair gezegd: dan zullen we van ‘buiten naar binnen’ moeten denken.

De stakeholder centraal:

- Wanneer en onder welke voorwaarden is een opdrachtgever/klant tevreden?
- Wanneer vinden collega’s iemand in een project een goede collega? Wat moet hij daarvoor doen? Wat voor rol hoort hij te pakken?
- Wat willen gebruikers zien om vertrouwen in iemand te hebben?
- Wat verwachten managers in een lerende organisatie van hun medewerkers?

In competentieschrijvingen moet het dus niet langer enkel gaan om wat je kunt of doet, maar ook om wat je voor anderen betekent. Het gaat om de totale performance: de resultaten, het *gedrag* dat erbij wordt vertoond, maar uiteindelijk gaat het vooral om wat je voor de anderen toevoegt of betekent. Het is deze betekenis die in het industriële tijdperk is zoekgeraakt en die we moeten hervinden.

Logboek

Hoe kan aan de toegevoegde waarde van de individuele medewerker betekenis worden gegeven in een kennisproductieve setting? Of vanuit de organisatie gezien: hoe kan nu het functiehuis niet meer bestaat, toch richting worden gegeven aan competentieontwikkeling binnen een bedrijfsorganisatie?

De voorbeelden van hoe dat zou kunnen zijn vaak elders te vinden. Tijdens de ontwikkeling van een portfolio-instrumentarium voor hbo-opleidingen in dual ICT in opdracht van de HBO-Raad² werd de analogie met een duiklogboek gebruikt. Voor wie de werking van het duiklogboek niet kent: in een duiklogboek houdt een duiker zijn verrichtingen bij, die worden afgetekend door de duikschool of door zijn duikbuddy. Het duiklogboek fungeert aldus als ‘geloofsbrief’ waarmee onbekenden – bijvoorbeeld tijdens de vakantie – kunnen worden overtuigd om letterlijk en figuurlijk met je in zee te gaan. Bijvoorbeeld doordat de buddy heeft afgetekend dat hij met je tot een diepte van 30 meter is geweest en daarmee aangeeft dat je dit opnieuw met een veilig gevoel zou doen. De duiker gebruikt dus de buddy als externe stakeholder en als autoriteit (referentie) die de bewijsvoering levert. De duiker wordt daarmee zelf de verzamelaar en beheerder van de eigen progressie en de bewijsvoering daarvan. Deze analogie vormt een voorbeeld van hoe competentieontwikkeling in een netwerkomgeving transparant kan worden gemaakt.

De duiker als metafoor voor ‘de ICT-professional als projectleider van z’n eigen competentieontwikkeling’

3

metafoor: duiker

- hoe weet duiker of hij met die buddy kan gaan duiken?
- duiklogboek bijhouden:
 - bewijsvoering via buddy’s
 - gericht op scheppen van vertrouwen (iemand kan *letterlijk* met je in zee)
- belang ligt bij eigenaar (projectleider van eigen ontwikkeling)



Verplaatsen we dit beeld naar een bedrijfsorganisatie, dan wordt competentiegroei in een dergelijke setting gerealiseerd doordat medewerkers steeds door hun HR-manager worden uitgedaagd taaksituaties te zoeken die aansluiten bij hun ambities, de organisatiedoelen, hun persoonlijke groeizone en talenten.

Beroepsonderwijs en andere opleidingscentra groeien uit tot instanties die de ontwikkeling van medewerkers ondersteunen en valideren.

Competentiemanagement is er om dit proces te faciliteren en om het te relateren aan de behoeften van de organisatie. Om dit succesvol te kunnen doen is er een instrumentarium naar analogie van het duiklogboek nodig dat het proces ondersteunt en transparant maakt, een instrumentarium dat net als het duiklogboek eigendom van de medewerker is.

Medewerkers worden door het logboek bij te houden tot de 'projectleiders van hun eigen ontwikkeling'. Hun competenties worden zichtbaar gemaakt door in het logboek bewijsvoering te leveren ten aanzien van welke taaksituaties aan hen toevertrouwd kunnen worden. De stakeholders (klanten, collega's, deskundigen, enzovoort) uit de omgeving worden hiervoor als buddy gebruikt. De medewerker overtuigt de HR-manager dat hij aan een nieuwe uitdaging toe is door de verzamelde bewijsvoering te overleggen en die te relateren aan gewenste nieuwe taaksituaties. Als de verbinding wordt gelegd met zijn persoonlijke ambities, wordt het logboek ook gebruikt als carrièreplanner.

De grenzen tussen opleiders, HR-managers en medewerkers worden hierdoor aanzienlijk opgeschud en zullen op termijn vervagen. Ze worden allen stakeholders in een netwerksetting waarin competentieontwikkeling centraal staat. Maar hoe kan dit ook anders in een situatie van ontwikkelingsgericht en kennisproductief werken?

Een zonnig perspectief?

Levert dit nu een zonnig perspectief op? Het lijkt zo mooi als mensen projectleider van hun eigen ontwikkeling worden, als er gestuurd wordt op vertrouwen en respect. Maar er is natuurlijk een keerzijde. Transparantie zorgt er ook voor dat

zwakheden schrijnend aan het licht komen. Als talent gesponsord wordt, wordt gebrek aan talent dan niet ook gesanctioneerd? Er zijn enkele onvermijdelijke gevolgen:

- Meeliften kan niet meer in een kennisproductieve samenleving. In die zin verhardt de samenleving zich, omdat iedere kenniswerker of professional wordt afgerekend op zijn toegevoegde waarde. Dus het ver doorvoeren van talentgerichtheid brengt de scheiding tussen initiatiefvolle mensen en afwachters aan het daglicht. De backbencher wordt niet gesponsord. Maar voor de ontwikkeling van een organisatie en de medewerkers is dit altijd nog beter dan het traditionele sturen op beheersing, wantrouwen en middelmaat.
- Is er nog wel een plek voor de minder talentvollen? In de eerste plaats heeft niemand er baat bij om langdurig boven zijn niveau te moeten functioneren. Ook nu niet. En doordat competenties centraal staan, is het gebrek aan competenties bij een persoon net zo relevant als het wel hebben van competenties. Doordat kenniswerkers zich kwetsbaar opstellen, zullen ze eerder geneigd of gedwongen zijn (netwerk)-verbanden met elkaar aan te gaan, waardoor hun gezamenlijke competenties de competenties van functioneel (van bovenaf) samengestelde teams verre zullen overstijgen.
- Een gezegde is dat 'bedrijven hun mensen vaak opleiden voor de klant of voor de concurrent'. Na een goede opleiding is er elders immers altijd een betere plek beschikbaar. De uitstroom van talentvolle medewerkers uit de organisatie zou nu wel eens ingedamd kunnen worden. Een medewerker die zich kan ontplooiën en zijn ambities realiseert, blijft loyaal omdat hij zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt. Zijn lot en dat van de organisatie vallen samen. Zo niet, dan is hij weg!

Dit artikel is een uitwerking van: Hoeksema, Klaas (2002). Waar komt het competentiedenken toch vandaan? TINFON, 11e jrg, augustus 2002, pp.107-109.

Literatuur

- Hoeksema, Klaas & Siep van der Werf (2002). *Sociologie voor de praktijk*. Bussum, 5^e herziene druk.
- Overduin, Boudewijn, Frank Kwakman & Bart-Jan Metz (2002). *De performancebenadering in Nederland, Een onderzoek naar HRD-afdelingen*. www.management-site.net/content/articles/368/368.asp.
- Toffler, Alvin (1982). *De Derde Golf* (vertaling van *The Third Wave*). Utrecht/Antwerpen: Veen. 4^e druk.

Klaas Hoeksema

is medeoprichter van Vigor Transitions. Hij richt zich op advisering en ondersteuning van veranderprocessen in het hoger onderwijs en professionele organisaties.

Kees van Oosterhout

is medeoprichter van Vigor Transitions. Hij is verandermanager bij transities.