

## **Do's en don'ts bij de invoering van competentie management**

*Lessen uit het project competentie management van GGZ Groningen*

### **Verantwoording**

*Hieronder beschrijf ik enkele hete hangijzers die naar voren zijn gekomen bij de invoering van competentie management bij GGZ Groningen. De teksten zijn voor mijn verantwoording en bedoeld om discussie uit te lokken en tot denken aan te zetten.*

*Ik stel het op prijs wanneer u reageert.*

*Leo Sparreboom, projectleider invoering competentie management GGZ Groningen.*

*[l.sparreboom@ggzgroningen.nl](mailto:l.sparreboom@ggzgroningen.nl)*

1.

*Niet doen. Houd het klein*

*Doen. Sturing van medewerkers is de kernopgave van de organisatie*

*'Punt 12 van het werkoverleg: beschrijf even de competenties van functie zus en zo'.*

Competentie management dient om het gedrag van medewerkers te verbinden aan de organisatiedoelstelling. Alleen de medewerkers kunnen de resultaten van de organisatie realiseren. Competentie management is dus naast de financiële planning en control cyclus de methode om de organisatie te sturen.

Er moet dus een organisatiedoelstelling en een gekozen strategie zijn. Er moet nagedacht zijn over welke resultaatgebieden er toe doen. Er moet een werkwijze zijn om de doelstellingen vast te stellen en te evalueren, dat moet beschreven zijn in te behalen resultaten. Dan kun je beschrijven welk medewerkersgedrag noodzakelijk is. Dan kun je competenties beschrijven. *Is er in een organisatie iets belangrijkers dan de sturing van het gedrag van medewerkers?*

2.

*Niet doen. Bottum up*

*Doen. Van boven naar beneden*

Onze eerste pilot hield in dat een team verpleegkundigen zelf beschreef waar het om draait in de functie. Het team gebruikte daarvoor de kritische incidentmethode. Dit leidde na een half jaar tot een fraai document waarvan niemand wist wat ermee gedaan kon worden, behalve constateren dat het mooi was opgeschreven.

De tweede pilot hield in dat groepen medewerkers en leidinggevenden samen met een extern adviseur de competenties beschreven. Dat leidde tot handzame competentieprofielen. Toen een tweede groep hetzelfde traject doorliep leidde dat tot eveneens handzame, maar totaal verschillende profielen. De richting ontbrak. Onze les: de strategie van de organisatie moet richting geven aan het gedrag van de medewerkers. Waar wordt de strategie gemaakt? In de top. Wie stuurt dus de competenties? De top.

*Werk topdown.*

3.

*Niet doen. In de plaats van functiewaardering*

*Doen. Maak een sober functiegebouw, zoek flexibiliteit in competenties*

Kunnen we nu eindelijk van dat vreselijke FWG af? Nee. Met functiewaardering werk je de structuur van de organisatie uit. In welke relatie staan functies en functionarissen tot elkaar? Welke formele eisen worden gesteld om te kunnen functioneren? Daarnaast legitimeer je op een technisch niet eenvoudige, maar wel redelijk transparante wijze, beloningsverschillen.

Daarmee beheers je als organisatie het loongebouw. Functiewaardering is ook betrekkelijk stabiel. Een sober en correct beschreven functie gaat vrij lang mee.

Met competentie management beschrijf je het gedrag en bouw je aan instrumenten om het gedrag van medewerkers te sturen. Al vrij snel ontstaat dan de behoefte om flexibel te belonen gerelateerd aan de uitkomst van de beoordeling van de geleverde prestaties. Maar de beloning kan natuurlijk nooit geheel flexibel zijn. Al was het alleen al omdat medewerkers een hypotheek willen kunnen afsluiten.

*Maak een helder en sober functiegebouw. Hanteer daarnaast competenties.*

4.

*Niet doen. P&O zegt dat het belangrijk is*

*Doen. De RvB stuurt vanuit strategie*

Competentie management is een hype wanneer P&O erover gaat. Wanneer de leiding van de organisatie begrijpt dat de medewerkers het verschil maken, is competentie management een manier waarop de top en de medewerker met elkaar in verbinding staan.

5.

*Niet doen. De GGZ is hééél bijzonder*

*Doen. Zorg voor een heldere taal en duidelijke definities*

Hoe bijzonder de wereld van de geestelijke gezondheidszorg ook is, gedrag van medewerkers is in abstracte termen beschreven gelijk aan dat van ieder ander bedrijf. Er wordt samengewerkt, er wordt met klanten gesproken, er wordt nagedacht, er worden analyses gemaakt, er wordt leiding gegeven, regels worden nageleefd.

Dit betekent dat bijvoorbeeld de basis competentietaal niet zo veel afwijkt van de taal die geschikt is voor een bank of een bierfabrikant.

De omgeving waarbinnen wordt gewerkt is wel anders. Dus moet je zorgen dat medewerkers en leidinggevendenden de taal kunnen herkennen en het over dezelfde dingen hebben.

6.

*Niet doen. Nog meer bureaucratie*

*Doen. Houd het sober, maak gebruik van e-middelen en zet de medewerker aan het werk*

‘Als je van iedere functie een competentieprofiel maakt en dat bespreekt in een doelstellingengesprek en in een beoordelingsgesprek en daar verslagen van maakt pfff.’

Houdt het aantal competentieprofielen beperkt, immers functiebeschrijvingen heb je al. Een extra functieprofiel hoeft alleen maar wanneer de belangrijkste competenties anders zijn.

Werk met een digitaal systeem, waarin de medewerker zelf zijn dossier verzorgd.