

# In IT is het belangrijker wat je kunt dan wat je bent

Henk Plessius en Pascal Ravesteijn – Hogeschool Utrecht

**Organisaties maken in toenemende mate gebruik van competenties om het potentieel van hun werknemers in kaart te brengen en te ontwikkelen. Het zorgt ervoor dat werknemers actief op zoek gaan naar verbreding van kennis en vaardigheden.**

De wereld van de IT is continue in beweging. Dit laat zich goed illustreren door de ‘top 10 IT-trends’ van verschillende jaren naast elkaar te leggen: er zijn maar weinig trends die een tweede jaar de top 10 halen. We zien in de IT dan ook regelmatig bestaande functies inhoudelijk veranderen of zelfs verdwijnen en nieuwe functies ontstaan. Voor werken in de IT geldt daarom het adagium: ‘Het is belangrijker wat je kunt dan wat je bent’. Daardoor ontstaat er in steeds meer organisaties een verschuiving van taken en functies naar rollen en competenties.

Competentie omvat de combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag in praktische situaties. Een competentieraamwerk is een samenhangende verzameling competenties in een bepaald domein. De meeste competentieraamwerken onderscheiden twee dimensies; een inhoudelijke classificatie afhankelijk van het domein, daarnaast een niveau-aanduiding voor de mate van beheersing, typisch variërend van beginner tot expert.

Er bestaat een veelvoud aan competentieraamwerken, die in meerdere of mindere mate het IT-domein afdekken. In Europa is het e-CF, het European e-Competence Framework door het European Committee for Standardization (CEN) aangewezen als standaard. Het e-CF staat ook centraal in het European Framework for the ICT Profession (<http://ictprofessionalism.eu>) dat op dit ogenblik (verder) ontwikkeld wordt.

## **Competenties in organisaties**

In de praktijk worden met competenties doorgaans de zogeheten soft skills of gedragscompetenties bedoeld, zoals communicatie, leervermogen, leiderschap, enzovoorts. Deze zijn generiek voor de hele organisatie. Daarnaast bestaat meestal een functiehuis waarin taken en verantwoordelijkheden beschreven zijn – ook weer op het niveau van de gehele organisatie. Een specificatie van gewenste vakinhoudelijke kennis wordt daarbij meestal niet gegeven, noch in de functies van het functiehuis, noch in de beschreven gedragscompetenties, maar deze wordt op afdelingsniveau ingevuld.

Organisaties worstelen dan ook met de vraag hoe ze onderscheid kunnen maken tussen verschillende kennisdomeinen om specifiek te worden in hun beschrijvingen van gewenste kennis en vaardigheden. Daarnaast gaan in veel domeinen – en dit geldt zeker voor de IT – de veranderingen zo snel dat gedetailleerde beschrijvingen snel achterhaald zijn.

Competentieraamwerken zijn een hulpmiddel omdat ze een vakinhoudelijke classificatie geven van het domein waarbij zowel gekeken wordt naar kennis, als naar vaardigheden en beroepshouding. Daarnaast bieden ze voldoende abstractie om actueel te blijven. In zo’n aanpak worden functieprofielen opgebouwd door competenties (op het gewenste competentieniveau) te combineren.

In de IT biedt het e-CF hiervoor goede mogelijkheden. Diverse organisaties hebben beschrijvingen gegeven van functieprofielen, opgebouwd uit de competenties uit het e-CF. Een voorbeeld hiervan zijn de 23 functieprofielen die de CEN ICT Skills Workshop heeft opgesteld (<http://www.ecompetences.eu/ict-professional-profiles/>).

## **Implementatie van een competentiegerichte benadering**

De implementatie van een competentiegerichte benadering in een organisatie is in essentie een verandertraject. Het model van Lewin (1946) onderkent in zo'n traject drie fasen: voorafgaand aan de verandering (*unfreeze*), de verandering zelf (*change*) en na de verandering (*refreeze*).

### *1. Voorafgaand aan de invoering*

Organisaties die een competentieraamwerk willen gebruiken om rollen in de organisatie te benoemen moeten eerst kiezen; Wordt volledig overgestapt op een competentiegerichte benadering, of wordt eerst een hybride systeem ingevoerd waarbij competenties een (grotere) rol gaan spelen naast een functiehuis?

Alleen binnen de IT-consultancy en –dienstverlening kiest men voor een volledige overstap. De belangrijkste reden hiervoor is dat medewerkers in deze sector meestal ingehuurd worden door andere bedrijven, die daarbij om specifieke deskundigheid vragen – en niet om een functie. Het is in dit type organisaties dan ook vanzelfsprekend om de personele processen te baseren op competenties en niet op functies.

Ook in het MKB spelen competenties (vaak impliciet) een belangrijke rol, wat daar een direct gevolg is van het ontbreken van een duidelijke functiestructuur door de veel kleinere omvang van het personeelsbestand.

Andere organisaties gebruiken meestal een hybride systeem. Daarbij dienen functieprofielen om de gewenste/behaalde resultaten tegen af te zetten. De competenties worden gebruikt om de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers te sturen. De beloning is een mix van beide aspecten, waarbij de nadruk vooral aan de kant van de resultaten ligt. De keuze voor een hybride systeem wordt meestal onderbouwd met 'de rest van de organisatie (dat wil dan zeggen buiten het IT-domein) is er nog niet klaar voor'.

Een competentieraamwerk kan helpen sturing te geven aan de competentie-ontwikkeling. In de praktijk blijkt echter dat een competentieraamwerk vrijwel altijd passend gemaakt moet worden. Dat varieert van kiezen welke competenties en welke beheersingsniveaus relevant zijn tot verdergaande aanpassingen en uitbreidingen. Daarbij blijkt het MKB vooral te kiezen voor relevantie competenties terwijl overheidsorganisaties opvallen door het raamwerk naar eigen wensen aan te passen en uit te breiden.

Ook is belangrijk dat organisaties een heldere strategie en toekomstvisie hebben, zodat daarop geanticipeerd kan worden in de ontwikkeling van de competenties van medewerkers. Daarnaast is goede communicatie vooraf van belang. In de praktijk blijkt dat veel medewerkers invoering van een competentieraamwerk als de zoveelste reorganisatie zien. Organisaties doen er daarom goed aan te laten zien wat ze ermee willen bereiken. Veel organisaties doen daarom vooraf een nulmeting om zodoende een basis te hebben om met de medewerkers in gesprek te gaan.

### *2. De transitie*

Invoering van een competentieraamwerk kost tijd. Drie tot zes maanden wordt als optimaal gezien. In die periode kunnen medewerkers wennen aan de nieuwe terminologie, zien wat er verandert en zien hoe ze zich kunnen ontwikkelen. Het is belangrijk dat medewerkers in de transitieperiode regelmatig contact hebben met hun leidinggevende over de hun rol in de veranderende organisatie en over hun ontwikkeling. Dat draagt ertoe bij dat medewerkers weten wat van ze verwacht wordt en hun eigen ontwikkeling ter hand nemen.

### *3. Na invoering*

In de praktijk blijkt dat invoering van een competentiegerichte aanpak leidt tot meer initiatief bij medewerkers. Ze krijgen meer oog voor hun ontwikkeling en gaan actief op zoek naar verbreding van kennis en vaardigheden. In dit krachtenveld hebben managers naast het ondersteunen van hun medewerkers primair de taak om te sturen op de juiste mix van competenties in relatie tot de strategie van de organisatie.

Waar een competentiegerichte aanpak al enige tijd is ingevoerd, blijkt de performance te zijn verbeterd, al is dit vaak lastig met cijfers te onderbouwen. Voor zover er voorafgaand aan de invoering een business case is opgesteld, is deze kwalitatief van aard.

Een competentiegerichte benadering betekent ook dat er af en toe onderhoud gepleegd moet worden op de gekozen competentieset: zijn alle competenties nog actueel? Ontbreken er competenties? Zo is de rijksoverheid inmiddels bezig met een tweede versie van haar competentieraamwerk (zie [http://www.earonline.nl/index.php/Kwaliteitsraamwerk\\_\(v\)functie](http://www.earonline.nl/index.php/Kwaliteitsraamwerk_(v)functie)).

### ***Uitdagingen***

Competenties zijn niet zaligmakend. Een competentie als application development uit het e-CF kan op veel verschillende manieren ingevuld worden en de organisatie zal moeten aangeven welke invullingen noodzakelijk of gewenst zijn. Hierin kan een body of knowledge, een beschrijving van het IT-domein op inhoud, een belangrijke rol spelen. In dit verband wijzen we erop dat er recent naast het e-CF een eerste versie van een Foundational Body of Knowledge geïntroduceerd is (<http://www.ictbok.eu>) als onderdeel van het European Framework for ICT Professionals (<http://ictprofessionalism.eu>).

Ook bij een competentiegerichte benadering moet men beducht zijn voor verstarring – een van de onderzochte organisaties had daarvoor een kleine innovatiegroep die onder andere vernieuwingen in het IT-domein monitort en hieruit consequenties trekt voor gewenste competenties.

Invoering van een competentiegerichte benadering levert een bijdrage aan de performance van de organisatie, al worden hierbij vooral kwalitatieve aspecten zoals verbeterd talentmanagement genoemd. Dit beeld stemt overeen met hetgeen hierover in de literatuur vermeld wordt (zie bijvoorbeeld markus et al., 2005), waarbij we opmerken dat de meetbaarheid van competenties in de praktijk niet als een issue ervaren wordt.

*Dit artikel is gebaseerd op een onderzoek uitgevoerd door de Hogeschool Utrecht. Een uitvoeriger verslag (met verwijzingen) van dit onderzoek is online te lezen op <http://intelligence.agconnect.nl/content/van-functies-naar-competenties-hoe-doe-je-dat>*