

# Competentiemanagement vanuit een teamgerichte aanpak

Het project speelt bij Punch Powertrain, een organisatie waar we al een hele tijd aan de slag zijn op de productieafdeling. Ons werkgebied was nu R&D. Punch is in volle groei. R&D had ongeveer drie jaar geleden 50 tot 60 medewerkers. Nu zijn ze gegroeid naar meer dan 300 en over een aantal jaren zullen er nog meer worden. Deze groei brengt een aantal uitdagingen met zich mee, zoals de noodzaak om processen anders te managen. Behalve de groei speelt ook dat Punch zich in een sector begeeft waarin er veel vereisten zijn, zoals ISO standaarden en andere kwaliteitsnormen. De Europese markt is hier heel strikt op. Zo'n Europese klant vraagt bijvoorbeeld: laat mij zien dat de mensen die voor de veiligheid in staan, competent zijn. De concrete aanleiding voor het project was een governance model waarin Punch een bepaald level wil halen, zodat ze in een bepaalde kwaliteitsstandaard terecht komen. Hiervoor is nodig dat ze een uitgebreid trainingssysteem hebben.

## ONZE VISIE

We waren niet de eerste partner waar Punch aan dacht bij competentie management. Sophie Frateur (Hr Business Partner) en Koen Morrhey (Talent Manager) gingen met ons gesprek omdat ze niet in een klassiek competentieverhaal wilden stappen. Ze wisten beiden vanuit vroegere ervaringen dat het dan vaak blijft steken in een administratief proces. Het leuke was dat onze visies hier perfect op elkaar aansloten. We onderschreven dat competentie management werkbaar maken, op zo'n manier dat mensen er blij van worden, dat ze zich gaan engageren om te gaan werken en groeien op bepaalde competentiedomeinen, dat dat vaak niet evident is. De energie die ontstaat door te spreken over wat je de hele dag doet, wordt de kop ingedrukt door zeer geformaliseerde systemen. Het is vaak de vorm die het proces onderdrukt. Dan lijkt het alsof competenties iets is dat je twee keer per jaar doet, tijdens een plannings- of ontwikkelgesprek. Vaak merk je dan dat mensen niet weten wat er in hun eigen competentieprofiel staat en dat ze er ook niet mee bezig zijn. Het proces eindigt vaak met een dik competentie woordenboek dat in een kast terecht komt en waar mensen zich niet in herkennen. Dit is wat gechargeerd, maar we zien regelmatig

dat organisaties er zo mee omgaan. Terwijl het goede gesprek moet gaan over: "waar wil je in groeien, waar wil je beter in worden, wat is er nodig?" Dit gesprek wordt vaak door de vorm onderuit gehaald. Het is meestal ook een individueel gesprek waarbij er van alles gebeurt in de relatie tussen leidinggevende en medewerker, achter gesloten deuren. Terwijl net de collega's heel interessant zijn om te betrekken omdat je samen kunt kijken naar competenties, want je werkt immers in een team en niet individueel. Bij R&D werkt men in meerdere soorten teams: functionele teams, projectteams, werkgroepen. De afdeling is permanent bezig met de ontwikkeling van producten, waarbij mensen worden ingezet op projecten waarbij ze hun expertise inzetten vanuit hun kennisdomein. Van hen wordt verwacht dat ze hun expertise en kennis samenbrengen met die van anderen om samen iets te bouwen. Daarbij moeten ze een beroep doen op collega's uit het eigen functionele team om zaken uit te werken. Er is dus veel wederzijdse afhankelijkheid.

## VAN INDIVIDUELE INSTEEL NAAR TEAMNIVEAU

Eigenlijk wilden we dus geen klassiek competentie management opzetten,

omdat onze praktijkervaring ons leerde dat dat niet altijd even goed werkt. Na een uitgebreid intakegesprek hebben we de tijd genomen om er zelf eens goed over na te denken hoe we dit konden inrichten en mensen in de organisatie hierover te consulteren. Wat we hebben voorgesteld aan Punch Powertrain, en dat past goed bij een R&D afdeling, is om eerst de tijd te nemen voor een verkenning: wat willen ze, waarom is het nu belangrijk, wat hen gaat helpen, hoe zou het eruit zou moeten zien. We hebben stakeholders geïnterviewd, zoals teamleiders en een aantal mensen van het MT en HR. Met hen hebben we ook besproken hoe het er nu uitziet, omdat we gehoord hadden dat er teamleiders al bezig waren met het meten en beheren van competenties en voor zichzelf al een systeem hadden opgezet. Het was een uitdaging te komen met een verhaal waarin we recht zouden doen aan wat ze al hadden gedaan en geïnvesteerd.

Traditioneel competentie management werkt niet goed in een organisatie die veel in beweging is. Hoe zou je het anders kunnen doen zodat het wel werkt? We kregen veel ruimte en support van Punch om iets nieuws te gaan opbouwen. Daarom hebben we ja gezegd tegen de vraag. Wat ook hielp was het gesprek met teamleiders die eindklant zijn. Zij worden geconfronteerd met veel nieuwe projecten, snelle groei en verandering. Wat zij nodig hadden was een resultaat dat hen verder helpt om als het als team in de nabije toekomst beter te doen. Dat heeft geholpen om de insteek te kiezen op teamniveau. Wat teamleiders wilden weten is welke competenties kritisch zijn, hoe ze gespreid zijn in het team, en in welke mate medewerkers die competenties beheersen. Dit moet je weten om medewerkers toe te kunnen wijzen aan een project en inzicht te krijgen in hun ontwikkelingsbehoeften.

Mensen gebruiken soms wel 200 competenties per dag, maar die zijn niet allemaal even belangrijk. Dat een

mechanical engineer kan werken met Excel is zo vanzelfsprekend, dat het nergens hoeft te worden opgeschreven. We hebben ons in de oefening dan ook beperkt tot tien competenties die van belang zijn en waar ze de aandacht op willen vestigen, omdat ze daarmee het verschil maken.

Als je een 1-op-1 gesprek hebt tussen de leidinggevende en medewerker komen noden en behoeften van de individuele medewerker op de eerste plaats. Waar de individuele medewerker dan belang bij heeft is te laten zien hoe goed hij is. Daarin spelen immers ook andere belangen mee, zoals promotiekansen, beter zijn dan collega's, carrièrekansen. Wat dan uit het oog verloren wordt is: 'hoe draag ik vanuit mijn competenties bij aan het team en wat heeft het team nodig om uitdagingen waarmee het geconfronteerd wordt op een goede manier aan te gaan.' Als je het insteekt op het teamniveau komt vooruitgaan als team voorop te staan. Op de

---

**“Medewerkers gaan met elkaar op een betekenisvolle manier in gesprek over wat er belangrijk is in hun team als het gaat om kennis en kunde. Zij benoemen zelf wat daarin voor hen belangrijk is.”**

tweede plaats kunnen nog individuele behoeften aan bod komen.

## **PROCESBENADERING EN ONDERSTEUNEN BIJ HET SAMEN BEDENKEN VAN EEN SYSTEEM**

We hebben de kwaliteit van het gesprek over competentie management naar een hoger niveau getild door te kiezen voor een procesbenadering. We stelden voor om het systeem niet aan te kopen (wat je ook kunt doen natuurlijk), maar het samen met hen te bedenken. De sturing en de verantwoordelijkheid lag daarin bij de mensen van Punch. Wij faciliteerden het proces dat nodig was. Zij hebben alle content; de inhoud ligt bij hen. Wij hebben het verschil gemaakt in het proces er naartoe. We hebben ervoor gekozen om ondersteunend te zijn in het tot stand laten komen van wat zij nodig hebben. Met procesbenadering bedoelen we ook dat het identificeren van kritische competenties bottom-up gebeurt in



plaats van top-down. Medewerkers gaan met elkaar op een betekenisvolle manier in gesprek over wat er belangrijk is in hun team als het gaat om kennis en kunde. Zij benoemen zelf wat daarin voor hen belangrijk is. Zo hebben we ervoor gezorgd dat mensen competenties terug zien die voor hen herkenbaar zijn, omdat ze deze zelf geïdentificeerd en gedefinieerd hebben, en omdat ze zelf hebben aangegeven hoe je kunt zien dat iemand zo'n competentie in hun team op een bepaald niveau beheerst. Eigenlijk is het meer dan alleen bottom-up; we hebben gewerkt met het hele systeem. Meerdere teams, hun leidinggevend, we hebben mensen samengebracht over teams heen. Niet om te beslissen of het wel juist was wat er bedacht werd, maar om samen te bouwen aan een overzicht.

Een belangrijke keuze in begin was dat we een proces zijn aangegaan met de business (teamleiders en MT), en niet met HR. Het is echt hun ding; we hebben zowel de medewerkers in teams in een eigenaarspositie gezet als het management en de teamleiders. Ze voelen zich ook echt eigenaar; dat merken we doordat ze ons vragen om een volgende stap te zetten. We zijn consequent vanuit de benadering van de driehoeken gaan nadenken en werken (wie is de I, wie is de A, wie is de O), om bij elke stap telkens een gedeelde verantwoordelijkheid te laten

ontstaan en hen goed in hun rol te zetten.

## **EXPERIMENTEREN MET DE AANPAK**

Voordat we de aanpak gingen uitzetten bij alle teams, hebben we vijf verschillende aanpakken uitgetest in verschillende teams. Op basis van de reflectie daarom hebben we gekozen voor één uniforme aanpak, die overigens soms ook wel varieert per team. We hebben ontdekt dat maximale participatie van het team vanaf de start cruciaal is.

We hebben van het begin af aan duidelijk gemaakt dat de competentieoefening alleen werd gedaan vanuit het oogpunt van ontwikkeling, en dus geen invloed had op evaluatie, loonklassen of iets dergelijks. Dan nog zijn er mensen die het oncomfortabel vinden, omdat expliciet zijn over je competenties ook de verschillen met collega's laat zien. Dat kan wat onveiligheid creëren. Het zetten van de mindset 'stap er maar gewoon in' is daarom belangrijk aan het begin.

## **Kick-off bijeenkomsten en intakegesprekken**

We hebben de teamleider als initiator in zijn rol gezet en tijdens een intakegesprek samen doorgesproken hoe wij keken naar het proces. Daarin hebben we ook gevraagd om bij de opstart van de eerste workshop zelf de communi-

catie naar het team te doen. De team-leader kondigde zelf aan wat we gingen doen en benadrukte dat hij dit zelf wilde en belangrijk vond.

De leidinggevende van R&D en het MT hebben deze rol ook opgenomen. Zij waren het die dit wilden. Dat hebben ze ook zo uitgedragen en dat was een enorme hefboom binnen de organisatie. Het MT heeft zelfs het doorlopen van de competentieoefening als doelstelling opgenomen voor elke teamleader en hen daarop aangesproken. Deze heldere doelen brachten focus aan op het thema en maakten duidelijk dat het een prioriteit was voor dat jaar. En dat het belangrijk was dat het werd waargemaakt.

Voorafgaand aan de intakegesprekken met de teamleaders hebben we twee kick-off sessies georganiseerd waarin het MT heeft verteld dat ze dit proces wilden opstarten en het belang hebben aangegeven voor R&D. Dat is het moment geweest dat de teamleaders zich geëngageerd hebben om in te stappen op het proces. En het moment dat wij het mandaat hebben gekregen om hen daarbij ondersteunen. Dat was belangrijk want het maakte het gemakkelijk om stappen te zetten en de intakegesprekken aan te gaan. De teamleaders waren er klaar voor.

### Vorbereidende oefening

We zijn gestart met een huiswerk-oefening, zodat mensen voeling kregen met het thema voordat we de eerste workshop gingen doen. We hebben postkaartjes gemaakt met een aantal vragen (vergelijkbaar met critical incidents). We hebben de teamleden gevraagd om daarover in gesprek te gaan met een collega. Een vraag was bijvoorbeeld: "Als je terugkijkt naar het afgelopen jaar: wat is een probleem waarmee je geconfronteerd werd bij de ontwikkeling van een product waar jullie als team bij werden gevraagd, en waarbij jullie met jullie specifieke kennis het verschil hebben gemaakt?" Of: "stel dat je de CEO op de parking tegen komt en je hebt 60 seconden de tijd om te vertellen wat je doet bij Punch en waarin jullie het verschil maken, wat zou je dan vertellen?" Het was een set van tien vragen; elk duo kreeg twee van zulke vragen. De eindvraag was voor iedereen hetzelfde: "stel dat je een nieuwe zou collega aanwenden voor het team, op welke 5 competentiedomeinen wil jij een vraag stellen, en wat zou die vraag dan zijn?"

We hebben iedereen gevraagd om de postkaarten op te hangen op een muur in de buurt van hun werkplek, omdat mensen ook nieuwsgierig waren naar de vragen die anderen zouden stellen

aan een nieuwe collega. Op die manier was het gesprek twee weken voor de eerste workshop al in volle gang en ontstond er een 'buzz'. Toen hebben we alle input samengebracht en stukjes uit hun antwoorden op steekkaartjes gezet. Bij aanvang van de workshop hadden we per team dan een bundel met kaartjes met telkens korte zinnnetjes die betrekking hadden op een competentie (in hun eigen woorden), iets wat het team uniek maakt, iets waarop zij uitblinken en het verschil maken.

### Workshop 1: selecteren van kritische competenties

De doelstelling van workshop 1 was: identificeren welke competenties kritisch zijn. Het resultaat van de workshop was dat ze een selectie moesten maken van 10 meest kritische competenties voor hun team. Kritisch wil zeggen dat ze zowel belangrijk zijn als dat er urgent aandacht aan besteed moet worden. Aan de hand van de output van de voorbereidende oefening, hebben we ze eigenlijk een voorstel laten maken in subgroepen. We hebben de subgroepen dat aan elkaar laten presenteren. In dat gesprek hebben we de verschillende manieren van kijken en de meningen naast elkaar gelegd, en hebben we hen uitgenodigd om samen tot een selectie van 10 competenties te komen. Daarna hebben we hun gevraagd om een defini-



tie van de competenties te maken door daar met een collega (als duo) over in gesprek te gaan. We hebben hen daarbij structuur gegeven door middel van een template. Elk duo moest hun definities voorleggen aan twee collega's. Er moest peer review plaats vinden, om ervoor te zorgen dat de beschrijvingen door het hele team gedragen zouden worden. De definities vormden het startpunt voor de tweede workshop.

### Workshop 2: meten van de competenties

In de 2e workshop hebben de teams een inschaling gedaan van de competenties, op vijf niveaus van beheersing. We hebben tien grote posters gemaakt met daarop de naam van de competentie, de definitie en een generieke omschrijving van elk beheersingsniveau. We hebben toen de mensen gevraagd om hun naam op een post-it te zetten deze op elke poster te plannen bij het niveau waarop zij die competentie beheersen. En we hebben ze gevraagd: schrijf op hoe collega's kunnen zien dat jij die competentie beheerst. Zo hebben we voor het hele team in kaart gebracht, wie welke competentie op welk niveau beheerst en wat voorbeelden zijn uit het reële werk waaraan we kunnen zien dat iemand die competentie op dat niveau beheerst. We deden dat in subgroepjes in een soort world café vorm, waarbij een groepje eerst drie competenties kreeg en daarna door ging naar een andere tafel, waarin ze doorwerkten op drie andere competenties waar de collega's zich al over gebogen hadden. Op die manier hadden we per competentie een indicatie van het niveau van de teamleden, voorbeelden en gedragsindicatoren.

### Workshop 3

Ter voorbereiding van de laatste workshop hebben we al dat materiaal samengebracht en in grafieken gegoten. We hebben hen niet alleen gevraagd zichzelf in te schalen, maar ook hoe het ideale team eruit ziet, waar ze over een bepaalde tijd zouden willen staan. Dat hebben we vergeleken met hoe ze zichzelf inschalen en dat vormde de basis om in gesprek te gaan over thema's die nu prioritair hun aandacht vragen.

### SUCCEFACTOREN EN AANDACHTSPUNTEN

Wat vooral belangrijk was in de workshops: elke workshop vond plaats met het voltallige team, elke stap werd in

volledige transparantie gezet, elke medewerker toonde kwetsbaarheid door zichzelf te positioneren op de competenties zodanig dat de collega's zien waar jij jezelf zet. Als jij vindt dat je een specialist bent en je collega's vinden dat niet, dan ga je daar feedback op krijgen. Dat was spannend voor mensen. Je herkent mature teams aan het feit dat teamleden hoge kwaliteit feedback aan elkaar kunnen geven, maar ook feedback vragen. Bij teams waar dat niet het geval is en te weinig wordt gechallenged, kozen we soms voor een andere aanpak of soort gesprek. Zodat het vertrouwen en de dialoog konden ontstaan.

“Dat is het mooie, dat we met de teams in korte tijd (2 workshops van 4 uur, 1 workshop van 2 uur) een proces hebben begeleid waarin mensen echt erin gedoken zijn, echt zijn gaan nadenken over competenties en waar ze op team op moeten inzetten. Dat ze daarin zijn gaan geloven en zijn gaan bedenken: ‘wat moet er dan gebeuren?’”



Super belangrijk is dat de kwaliteit van het gesprek rond competentie management en het identificeren van de domeinen waar aandacht aan besteed moet worden en als team daar samen op inzetten en gaan werken, dat dat de essentie is van competentie management. Soms is het niet erg dat er afwijkingen zijn van hoe de teamleader ernaar kijkt. In de laatste workshop weten mensen heel goed waar ze in uitblinken als team, en waar ze in tekort komen. En wat hun dan te doen staat. De statistieken, cijfers en grafieken zijn ondersteunend om op een goede en betekenisvolle manier in

gesprek te gaan over: ‘wat staat ons te doen als team’ Daar zijn we telkens uit geraakt.

Dat is het mooie, dat we met de teams in korte tijd (2 workshops van 4 uur, 1 workshop van 2 uur) een proces hebben begeleid waarin mensen echt erin gedoken zijn, echt zijn gaan nadenken over competenties en waar ze op team op moeten inzetten. Dat ze daarin zijn gaan geloven en zijn gaan bedenken: ‘wat moet er dan gebeuren?’

We hebben de competenties geframed als een levend document, dat telkens

scherp moet worden gesteld en aangevuld. Het moet pragmatisch zijn, niet exact. Het moet een beschrijving zijn die gemeenschappelijkheid creëert in betekenis. Dat is het enige. Als het onduidelijk is, dan moet je er gewoon met elkaar over praten. Wat ook heeft geholpen is dat we in de rol van ondersteuner zijn gebleven: "jullie zijn actoren en jullie gaan een definitie schrijven." Het timeframe hielp ook: dan is de workshop en dan moet het klaar zijn. Door duidelijke deadlines te zetten werd er druk op gezet. Dat maakt dat mensen het gewoon gaan doen.

### SPANNEND MOMENT

We hebben veel ruimte gekregen om te experimenteren en uit te proberen. We hebben daarop gereflecteerd en het aan het MT laten zien om te beslissen of we verder zouden gaan. Dat was wel een spannend moment, want je kunt niet terug vallen op bestaande, wetenschappelijk bewezen en gevalideerde modellen. Ze hebben het model zelf ontwikkeld en het spannende zit erin dat als ze voorstel niet hadden aangenomen, dat dat relationeel vreemd zou zijn geweest tussen directie en medewerkers. Het MT had beelden van hoe het eruit zou moeten zien en dat van ons beantwoordde daar helemaal niet aan. We hebben teamleaders uitgenodigd om te vertellen over hoe de oefening voor hun geweest was tijdens bijeenkomsten met het MT. We hebben zoveel mogelijk hen laten vertellen hoe het geweest was, wat het hen gebracht heeft. En waarom ze blij zijn met het resultaat dat er ligt. Waardoor het niet iets was wat wij gingen voorstellen en waarover geoordeeld moest worden, maar waar het iets was van de organisatie waarover ze in gesprek konden gaan. Dat heeft gemaakt dat er veel enthousiasme ontstond.

### MEEST TROTS

#### JOEP SCHUERMANS

Joep: "Dat we erin geslaagd zijn om in een ingenieursomgeving mensen op een betekenisvolle en enthousiaste manier met elkaar in gesprek te laten gaan over datgene waar ze van houden en waar ze elke dag mee bezig zijn. Bij ingenieurs zit veel passie bij hun werk. We zijn daar op een fijne manier over in gesprek gegaan; het is geen administratieve oefening geworden. Ik ben ook enorm trots op de complimenten die we achteraf van de teamleaders gekregen hebben. Dat ze veel geleerd hebben uit de manier waarop wij de workshops hebben aangepakt en nog steeds verbaasd zijn over hoe je in zo'n korte tijd zoveel materiaal kunt samenbrengen en zoveel saamhorigheid kunt laten ontstaan. Wat een prettig neveneffect is van de oefening is dat het heel teambuildend werkt. Mensen groeien dichter naar elkaar toe. Teamleaders zijn anders gaan kijken naar hoe je als team in gesprek kunt gaan over dit soort zaken en hoe je zo'n proces in goede banen kunt leiden door te werken met duo's en subgroepjes."



#### PETER BESCHUYT

Peter: "Dat we erin geslaagd zijn om focus te brengen in een veelheid van verwachtingen, vereisten en competenties. En dat op een participatieve manier. Door het hele team te betrekken in de oefening, hebben we hen handvatten en een structuur gegeven om in gesprek te gaan over de competenties in het team én hun eigen leren in handen te nemen. Daarnaast hebben de teamleaders een beter zicht gekregen op wat er nodig is om als team succesvol te zijn. Ze wenden nu ook het resultaat van de workshops aan voor andere doeleinden: nieuwe aanwervingen, talentdetectie, coaching, samenwerking met andere disciplines, enzovoort."



#### KESSELS & SMIT, THE LEARNING COMPANY

Kessels & Smit, The Learning Company, is een hecht netwerk van 50 professionals met een passie voor leren en ontwikkeling. Vanuit onze werkplekken in Nederland, België, Zuid-Afrika en Duitsland werken we aan individuele, organisatie- en maatschappelijke verandervraagstukken. We streven naar oplossingen die bijdragen aan persoonlijke groei, talentontwikkeling, duurzaamheid, kennisproductiviteit en innovatie.  
[www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com)