

# De bibliothecaris als competentie manager

Bert Huizing b.huizing@ub.rug.nl

## UB brengt competenties Gasunie Research in beeld

*De Universiteitsbibliotheek Groningen helpt Gasunie Research al haar kennis in beeld te brengen. Daarnaast is ook gestart met het in kaart brengen van competenties. Competentiemanagement speelt hierin een belangrijke rol.*



In het artikel *De bibliothecaris als kennismanager* in Pictogram nr. 2 (2003) beschreef Van Agteren de samenwerking tussen Universiteitsbibliotheek en Gasunie Research op het gebied van kennis en kennismanagement. De succesvolle ontwikkelingen hierin hebben geleid tot een volgende stap. De directie van Gasunie Research heeft haar *Energy Knowledge Center* (EKC) in het najaar van 2002 gevraagd een competentie managementprogramma te ontwikkelen en te implementeren. Het EKC is bibliotheek, informatie- en kenniscentrum van Gasunie Research. In dit artikel meer over het algemene ontwikkelingsproces van competentie management, de voordelen, de

implementatie bij Gasunie Research en de geleerde lessen.

### Competenties en competentie management

Aan het woord competentie kunnen veel betekenissen worden toegekend. In het woordenboek staat de betekenis 'bevoegdheid', en het meer associatieve 'vaardigheden', maar een eenduidige definitie ontbreekt. Het is dus niet verwonderlijk dat veel verschillende visies op competenties en het managen ervan bestaan. De ene visie legt meer nadruk op de human resource-kant, de andere verbindt het weer met kennis, en nog weer een andere vindt het menselijke aspect belangrijk.

Voordat met competentie ma-

nagement kan worden begonnen, moet dus helder zijn welke definities de organisatie hanteert met betrekking tot competenties en competentie management. Een duidelijke omschrijving levert Guiver-Freeman met 'een competentie is de omschrijving van kennis, vaardigheden of persoonlijkheidskarakteristiek waardoor de effectieve medewerker zich onderscheidt van een minder of niet effectieve medewerker', waarbij het managen van specifieke vaardigheden en persoonlijkheidskarakteristieken competentie management wordt genoemd. Competentie management draait dus om eigenschappen van mensen.

Een belangrijk doel van competentie management is het succes-





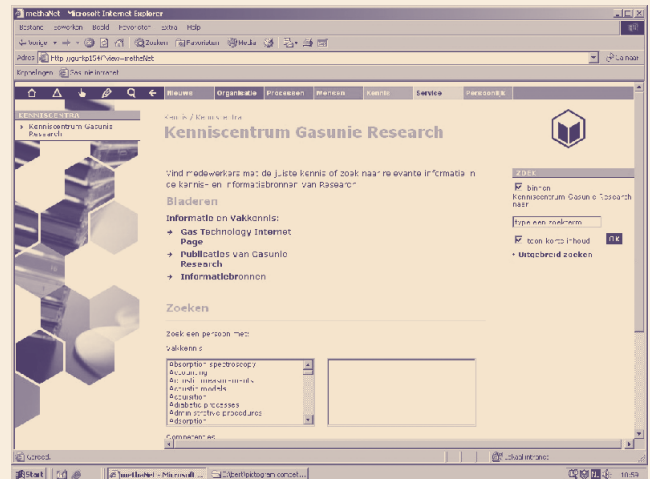
Bert Huizing

→ vol inzetten van medewerkers op basis van hun competenties. In het kort: de juiste medewerker, op de juiste plaats, en passend bij de actuele competenties. Dit is van belang omdat eigenschappen van individuele medewerkers een grote invloed kunnen hebben op de resultaten van een organisatie. Denk hierbij als voorbeeld aan een verkoper die het ontbreekt aan voldoende klantgerichtheid. Deze verkoper zal waarschijnlijk minder effectief zijn.

Over het algemeen zijn verschillende aspecten van belang bij implementatie van competentie-management. Allereerst kan het invoeren van competentie-management op verschillende manieren gebeuren. Een voorbeeld is de geïntegreerde vorm waarbij competentie-management direct en diepgaand wordt ingevoerd in de organisatie.

Een andere manier is de gefragmenteerde methode. Het betreft dan activiteiten in de organisatie die competentie-management genoemd worden maar geen directe samenhang met elkaar of anderszins hoeven te vertonen. Deze gefragmenteerde manier heeft de voorkeur want belast de organisatie minder. In een later stadium is het mogelijk verder te gaan met het realiseren van meer geïntegreerd competentie-management.

Invoeren van competentie-management vergt veel samenwerking. Denk hierbij aan overleggen met organisatieadviseurs, de afdeling P&O en softwareontwikkelaars. Realiseer dat medewerkers



essentieel zijn voor het slagen van competentie-management. Zij moeten bereid zijn hun competenties kenbaar te maken. Een goede communicatie en openheid helpen hierbij.

Het registreren van gegevens van medewerkers kan een inbreuk betekenen op de privacy. De Wet op de Persoonsregistratie regelt dit nauwkeurig: om te voldoen aan de eisen van deze wet is het nodig medewerkers zelf het beheer te geven over eigen gegevens. Verder is *commitment* van het management een absolute voorwaarde. Zonder dit is competentie-management binnen een organisatie niet haalbaar omdat bijvoorbeeld de financiële middelen zullen ontbreken.

ICT is belangrijk om competenties van iedere medewerker op te slaan en terugvindbaar te maken. Competentie-management draait echter om mensen, niet om systemen. Vermijd dus de ICT-val en zorg dat mensen met plezier en zonder problemen kunnen werken met het systeem voor competentie-management.

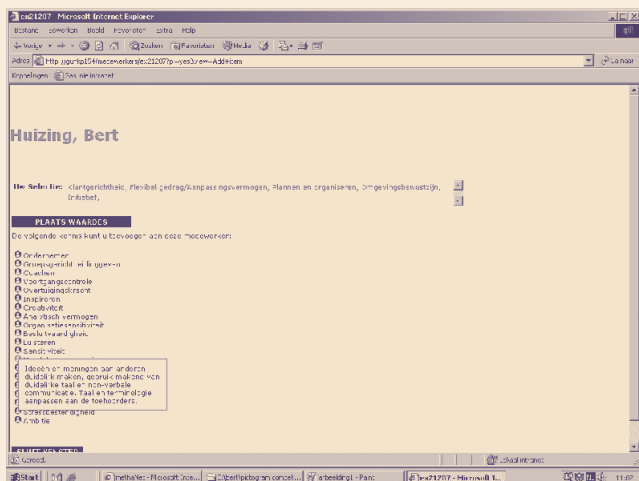
Ook is een competentietaal nodig waarin competenties vastgesteld, gedefinieerd en geoperationaliseerd zijn. Hier moet goed over nagedacht worden omdat iedere medewerker ermee moet kunnen werken en zich er in kunnen vinden.

Het succesvol inzetten van competenties leidt tot meerwaarde voor de organisatie. Deze voordelen van competentie-management hebben betrekking op meerdere onderdelen van de organisatie. Mensen willen graag hun werk met plezier doen. Competentie-management ondersteunt dit omdat wordt uitgegaan van eigen mogelijkheden.

Verder valt te verwachten dat mensen zich beter bewust worden van hun kwaliteiten en deze ook sneller willen inzetten voor de organisatie. Ook moet gerealiseerd worden dat een mensgerichte organisatie aantrekkelijker is om bij in dienst te treden.

Het management heeft met competenties een instrument om te kijken naar het potentieel van medewerkers. Ook is het mogelijk om medewerkers in te zetten op basis van vastgelegde competenties. Dit is efficiënt omdat medewerkers zullen functioneren op hun niveau. Verder lenen competenties zich als basis voor HRM-beleid: selecteren, beoordeling, functioneren en beloning.

Tenslotte krijgt de klant te maken met een organisatie die slagvaardiger, efficiënter en klantvriendelijker is. Dit is logisch omdat alle gerealiseerde meerwaardes doorstromen naar het eindpunt van de keten: de klant.



## Implementatie van competentie management bij Gasunie Research

Op basis van een literatuurstudie en een strategisch plan is een start gemaakt met competentie management. Voor Gasunie Research is gekozen voor de gefragmenteerde vorm omdat de organisatie sterk in verandering is. Een diepgaande invoering van competentie management zou deze te zwaar belasten. Om dezelfde reden werd ook gekozen voor een primair doel: een nulmeting die competenties van medewerkers inventariseert en vastlegt.

Een volgende stap was het zoeken naar een medium om competenties in vast te leggen. In overleg met de ontwikkelaars van het intranet van de N.V. Nederlandse Gasunie, Methanet, bleek dat competenties eenvoudig toegevoegd konden worden aan de al bestaande kenniskaarten van medewerkers. Deze kennis- en competentiekaarten zijn opvraagbaar via het Kenniscentrum Gasunie Research op dit Methanet.

Met behulp van taxonomieën voor kennis en competenties is het mogelijk te zoeken. De zoekmethode is eenvoudig en gebaseerd op het selecteren van kernwoorden en gebruik van logische operatoren. Mensen worden zo dus snel en efficiënt naar de gewens-

te kennis en competenties geleid, aanwezig bij een van hun collega's. Ook is het dan mogelijk virtueel een projectteam samen te stellen. Het systeem verzorgt dan de match tussen gewenste team-eigenschappen en medewerkers die deze eigenschappen bezitten.

## Competenties en kennis

Het managen van kennis en competenties wordt vaak bedreven vanuit twee disciplines: kennismanagement en competentie management. De oorzaak hiervan ligt in verschillende visies op kennis en competenties. Is kennis bijvoorbeeld ook een competentie, of niet? Gevolg kan zijn dat binnen een organisatie kennis- en competentie management gescheiden worden ontwikkeld.

Dit is een gemiste kans omdat kennis én competenties eigenschappen zijn van een mens en ondeelbaar. Een compleet beeld van de eigenschappen van de mens in de organisatie is dus alleen mogelijk door kennis- en competentie management te integreren. Deze integratie kan tot uiting komen door ICT-systemen voor kennis- en competentie management samen te voegen. Daarmee worden alle menselijke eigenschappen binnen de organisatie in beeld gebracht. Deze integratie kan tot uiting ko-

men door ICT-systemen voor kennis- en competentie management samen te voegen zoals bij Gasunie Research is gebeurd.

Uit alle ervaringen tot nu toe zijn belangrijke lessen geleerd:

- Belangrijk is te blijven realiseren dat mensen het belangrijkste productiekapitaal zijn van de onderneming. Competentie management helpt dan bij de beeldvorming van talenten en capaciteiten van de aanwezige mensen, zodat deze optimaal worden ingezet, en verder ontwikkeld.
- Het vastleggen van aanwezige competenties is niet het einde... het begint dan pas, met het ontwikkelen van competenties. Voor een organisatie is het immers interessant om het potentieel van haar medewerkers op deze manier beter te benutten en zo tot een beter bedrijfsresultaat te komen.
- Het is duidelijk dat kennis en competenties niet te scheiden zijn. Een organisatie die zich alleen bezighoudt met kennis doet haar medewerkers te kort. Mensen zijn kennis én competenties. Bouw dus een geïntegreerd systeem voor kennis en competenties.

Maar de belangrijkste les is dat competentiegericht werken alleen mogelijk is met de medewerking en betrokkenheid van alle medewerkers. Succes is afhankelijk van hun bereidheid competenties kenbaar te maken.

## Referenties

- 1 Agterten M.H. van (2003) *De bibliothecaris als kennismanager: UB brengt kennis Gasunie in kaart*. In: Pictogram nr. 2 (april/mei 2003) p. 7 - 10
- 2 Guiver-Freeman M. (2001) *Praktisch competentie management*. Schoonhoven, Academic Service