Competenties in beweging: naar een lerende organisatie

Brussel, 19 november 2009

Op 19 november 2009 werden in Brussel de nieuwe beroepscompetentieprofielen (BCP's) voor bibliothecaris/informatiemanager en voor bibliotheekmedewerker/informatiebemiddelaar officieel voorgesteld aan het grote publiek. Dat gebeurde op de studiedag Competenties in beweging: naar een lerende organisatie. Die studiedag was een gezamenlijk initiatief van de Belgische Vereniging voor Documentatie (BVD), Locus, het Vlaams Overlegorgaan inzake Wetenschappelijk Bibliotheekwerk (VOWB) en de Vlaamse Vereniging voor Bibliotheek-, Archief- en Documentatiewezen (VVBAD). Deze organisaties waren ook de drijvende krachten achter de herziening van de bestaande beroepsprofielen (BP's).

Op de studiedag lichtte **Anne Roose** van de SERV-beroepsprofielenwerking, het traject toe. Deze herziening van BP's naar BCP's, één van de eerste die de SERV uitvoerde, kwam er op uitdrukkelijke vraag van de sector. Die maakt immers een snelle ontwikkeling door, niet in het minst door de technologische evolutie. Bovendien zijn de profielen belangrijk voor de bibliotheekopleidingen. Zoals de nieuwe beroepsprofielen, moeten ook de opleidingsprofielen in termen van competenties geformuleerd worden. De bedoeling is dat beide op elkaar aansluiten.

De nieuwe profielen behouden de afbakening van de beroepen. Ze formuleren zeven competenties die nodig zijn voor de uitoefening van het beroep. Voor bibliothecaris/informatiemanager zijn dat:

- Bibliotheek/informatiebeleid uitwerken
- Informatie/bibliotheekinfrastructuur uitbouwen
- Interne organisatie en dagelijkse werking coördineren
- Leiding geven
- Budget beheren
- Netwerken
- Deskundigheid opbouwen

En voor bibliotheekmedewerker/informatiebemiddelaar:

- Informatie verstrekken
- Begeleiden en instrueren
- Collectie/informatieaanbod beheren
- Collectie/informatieaanbod toegankelijk maken
- PR-activiteiten organiseren
- Administratie verrichten
- Functioneren binnen de organisatie

Het profiel geeft telkens een omschrijving van de competentie, formuleert indicatoren die aangeven of iemand over de competentie beschikt en biedt een overzicht van onderliggende kennis, attitudes en sleutelvaardigheden. Een competentie moet meetbaar zijn. Ze wordt geformuleerd in termen van concreet waarneembaar gedrag en is, min of meer, te ontwikkelen. Ze zijn, volgens **Annemie Celis** van WIVO, ook gradeerbaar. De competentie 'leiding geven' wordt anders ingevuld op het niveau van een ploegbaas dan op dat van een algemeen directeur.

Door te denken in termen van competenties krijgt de personeelsverantwoordelijke een gerichter beeld van de talenten en capaciteiten van de medewerkers. Zo kunnen zij optimaal ingezet worden en kunnen ze hun capaciteiten ook verder ontwikkelen. Annemie Celis legde uit hoe dat in de praktijk gebeurt. Competenties worden omschreven in een competentiewoordenboek, geschreven op maat van de organisatie. Een competentiemodel structureert de beschreven competenties, vanuit kerncompetenties die geldig zijn voor iedereen binnen de organisatie, over afdelingscompetenties tot functie- of persoonsgebonden competenties. WIVO ontwikkelde instrumenten zoals een comptentiedoos die kunnen helpen bij het in kaart brengen en structureren van competenties.

Uiteraard spelen die competenties een rol bij werving en selecties: welke competenties moeten aanwezig zijn, welke kunnen later verworven worden? Aangezien ze ontwikkeld kunnen worden, kan er voor een medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld worden. De personeelsverantwoordelijke kan vorming dus strategisch inzetten op basis van het competentieprofiel van de medewerkers. Hij moet er wel rekening mee houden dat gedragscompetenties moeilijker te ontwikkelen zijn dan kennis en vaardigheden. Ook evalueren kan op basis van competenties. In de praktijk gaat het dan allicht eerder om begeleiding.

De cases uit de informatiesector illustreerden hoe dit proces in de praktijk geïmplementeerd wordt. Het verhaal van de Karel de Grote-hogeschool (KdG), verteld door **Veerle Bogaert** en **Sissi Loostermans**, sloot nog het beste aan bij de inleiding, al kwam het pas in de namiddag in een parallelsessie aan bod. KdG introduceert competentiemanagement volgens het boekje. Veerle Bogaert werkt aan een competentiewoordenboek waarin een 35-tal competenties gedefinieerd worden. Vertrekpunt zijn de kerncompetenties voor KdG-medewerkers en de competenties voor de leidinggevenden van deze instelling. Per functie worden de taken opgelijst, geclusterd in resultaatsgebieden en samengebracht in een functiecompetentieprofiel. Dat gebeurt in overleg met de functiehouders en in overleg met de leidinggevende omdat de functiehouders zelf niet altijd het volledige plaatje zien. Bovendien kan de leidinggevende het geheel kaderen in een strategisch plan. De methodiek vertrekt vanuit de huidige situatie, maar het resultaat kan zo toch toekomstgericht geformuleerd worden.

Hans Geleijnse van de Universiteit van Tilburg (UT), belichtte in de voormiddag, plenair, een erg aansluitend verhaal. Vanuit een analyse van de ontwikkelingen in de sector, richtte de UT begin 2007 een geïntegreerde dienst op voor bibliotheek, IT-services en audiovisuele dienstverlening. Doelstellingen voor deze nieuwe dienst zijn onder meer: een nauwe relatie met de faculteiten, een gebruikersgerichte instelling, een geïntegreerde helpdesk en het ondersteunen

van e-learning en e-research. Dat leidde tot nieuwe functies, zoals die van de 'research data specialist' die onderzoeksdata ontsluit of 'institutional-repositorymanager'. Ook hier worden kerncompetenties en vakinhoudelijke competenties geformuleerd. Zo blijkt onder meer dat voor taken in de eerste lijn geen bibliotheekopleiding meer vereist is.

Voor de afdeling 'academic services', die gespecialiseerde dienstverlening levert aan onderzoekers en masterstudenten, analyseert de UT de gewenste (soll) en de huidige situatie (ist). Gewenst is bijvoorbeeld dat de afdeling een betekenisvolle rol speelt in onderwijs- en onderzoekscommunities en dat de diensten ingebed zijn in de workflow van studenten, docenten en onderzoekers. Die analyse van de huidige situatie was volop bezig toen Geleijnse in Brussel zijn lezing gaf. Vervolgens moet een verandertraject uitgetekend worden dat van 'ist' naar 'soll' leidt. Medewerkers die de juiste attitude missen maar ook de leeftijdsopbouw bij het personeel zijn enkele problemen die hierbij opduiken. Steun werven bij belangrijke docenten en onderzoekers en bij de directie, investeren in training en opleiding en het belang erkennen van evaluatie- en functioneringsgesprekken noemde Geleijnse als succesfactoren.

Ook **Mel Collier** van de K.U. Leuven vertelde een verhaal van reorganisatie en van de introductie van competentiemanagement. Een reorganisatie van de Centrale Bibliotheek had een impact op de hele universiteitsbibliotheek. Kwaliteitsmanagement moet leiden tot een continue verbetering.
Voor het organisatiemodel en de functiestructuur maakt de K.U. Leuven gebruik van de internationale Hay-methode. Dit model kent drie 'stadia': input, kennis en kunde nodig om de gewenste output te kunnen leveren; throughput, het proces dat doorlopen moet worden; output, met de mate van verantwoordelijkheid voor resultaat. Op universiteitsniveau worden functies uitgetekend en gegroepeerd in functiefamilies. Vervolgens worden medewerkers toegewezen aan functies.

Binnen de functiefamilies zijn er geen specifieke bibliotheekfuncties. Bibliotheekmedewerkers vallen onder de families 'management', vakinhoudelijk of administratief 'ondersteunend' of 'experten'. Eenmalige functiegesprekken positioneren de eigen functie binnen het raamwerk. Via functioneringsgesprekken wordt de ontwikkeling van de medewerkers toekomstgericht opgevolgd. Deze ontwikkeling maakt een geïntegreerd en consistent personeelsbeleid mogelijk en is zo een wezenlijk onderdeel van het kwaliteitsmanagement.

Bieneke Van de Pas van de bibliotheek van Philips Research had, als enige van de gevalstudies, geen verhaal met theoretische modellen van personeelsmanagement. Ze toonde wel hoe 'haar' bibliotheek als het ware organisch geëvolueerd was van een klassieke naar een digitale bibliotheek en welke gevolgen dit had voor het personeel. Dat moet nu over andere competenties beschikken dan enkele jaren geleden. IT-kennis, onderhandelingsvaardigheid, zowel bij klanten als bij leveranciers, en analytisch vermogen zijn erg belangrijk geworden. Het opleidingsniveau ligt hoger, maar er is minder personeel. De bibliotheek voert een proactief beleid om de nieuwe competenties binnen te halen en oude af te stoten. Er is verandering door natuurlijk verloop en interne mutaties, zowel voor de plaatsing van niet-geschikte medewerkers als voor het aantrekken van nieuwe competenties. Ook allerlei vormen van opleiding, zowel intern als extern zijn belangrijk.

Een workshop, begeleid door **Brigitte Lauwer**s van de SERV Stichting Innovatie en Arbeid, over competentieontwikkeling in de eigen organisaties sloot de dag af.

Vier thema's kwamen in parallelgroepen aan bod:

- *Het onthaal van nieuwe medewerkers.*
  Een belangrijk aandachtspunt bij de indiensttreding van nieuwe personeelsleden is de opmaak van een correcte functiebeschrijving met vermelding van de vereiste competenties. Indien bij aanvang nog niet alle vereiste competenties aanwezig zijn, kan er een peter of meter aangesteld worden voor begeleiding van de nieuwe collega en kan er extra aandacht besteed worden aan leren op de werkplek. De manier waarop een onthaalbeleid georganiseerd is, is cruciaal voor de verdere ontwikkeling van de nieuwe medewerker.
- *Kennis behouden.*
  Wanneer medewerkers de dienst verlaten is het belangrijk om hun kennis en ervaring te behouden voor de organisatie en de informatie door te geven aan collega's. Dit kan gebeuren via goed documentbeheer, via het onderhouden van interne en externe contacten, via wiki's, blogs en leernetwerken.
- *Kennis delen.*
  Kennis delen kan op een formele manier door hiervoor procedures vast te leggen, (bijv. hoe informatie over gevolgde opleidingen doorgeven aan collega's), of op een informele manier door het opvolgen en actief deelnemen aan wiki's, blogs en netwerken. Pas bij het expliciteren van de kennis, zowel via het formele als informele circuit worden hiaten zichtbaar.
- *Leren op de werkplek.*
  Uit diverse studies blijkt dat leren op de werkplek (het informele leren) veel meer impact heeft en veel effectiever is dan leren via traditionele opleidingen. Leren kan ook uit klachten en opmerkingen van gebruikers, uit negatieve ervaringen (ontslag van medewerkers, incidenten op de werkplek) en uit de ervaringen van nieuwe, jonge medewerkers.

BCP's en competentiemanagement zijn geen holle woorden. Meer dan ooit is het van belang om competentiedenken te implementeren in onze organisaties, aldus Hans Geleijnse. Het hoeft dan ook niet te verwonderen dat deze studiedag ruim vooraf was volgeboekt.

***Hedwig Van den Bossche**, Openbare Bibliotheek Gent*
***Kaat Van Wonterghem**, VOWB*
***Bruno Vermeeren**, VVBAD*