

IEDEREEN COMPETENT

LOU VAN BEIRENDONCK

IEDEREEN COMPETENT

HANDBOEK VOOR **COMPETENTIE-**
EN TALENTMANAGEMENT

D/2013/45/280 – ISBN 978 94 014 1074 8 – NUR 807

VORMGEVING COVER Keppie & Keppie

VORMGEVING BINNENWERK LetterLust | Stefaan Verboven

© Lou Van Beirendonck & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2013.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv

Alle rechten voorbehouden.

*Niets van deze uitgave mag veeelvoudigd worden en of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

Uitgeverij LannooCampus

Erasmie Ruelensvest 179 bus 101 | 3001 Leuven | België

www.lannoocampus.be

INHOUD

Woord vooraf	11
Inleiding	13
Hoofdstuk 1	
DE CONTEXT WAARIN WE LEVEN EN WERKEN	14
Inleiding	15
1.1 Succesvol aansturen van een organisatie	17
1.2 Het ontstaan van het competentiedenken	20
Hoofdstuk 2	
OVER COMPETENTIES EN COMPETENTIEMANAGEMENT	24
Inleiding	25
2.1 Wat zijn competenties?	25
2.2 Typologieën van competenties	26
2.3 Het aantal competenties	32
2.4 Competentieniveaus	33
2.5 De opbouw van een competentiemodel	35
2.6 Competenties wetenschappelijk gewikt en gewogen	39
2.7 Wat is competentie management?	40
2.8 Competentiemanagement: top-down	43
2.9 Competentiemanagement en performance management	47
2.10 De implementatie van competentie management	49
2.11 Wie heeft er belang bij competentie management?	52
2.12 Hoe ver staan we met competentie management in de Benelux?	53
2.13 De meerwaarde van competentie management becijferd	56
Hoofdstuk 3	
HET OPSTELLEN VAN COMPETENTIEPROFIELEN	60
Inleiding	61
3.1 Competentieanalyse: inventaris van beschikbare methoden	63
3.2 Analyse van vaktechnische competenties	69
3.3 Aanbevelingen	72
 Case nr.1 Provinciebestuur Limburg <i>Het opstellen van competentie profielen</i>	 74

Hoofdstuk 4

HET BEOORDELEN VAN COMPETENTIES	78
Inleiding	79
4.1 Wetenschappelijke criteria voor beoordelingsmethoden	79
4.2 Overzicht van de meest courante beoordelingsmethoden	83
Case nr.2 Offidi® <i>Een fictieve organisatie</i>	95
Case nr.3 Selor <i>PC In-Basket</i>	121
4.3 Het rendement van assessmentmethoden	127
4.4 Overzichtsschema	129

Hoofdstuk 5

DE ONTWIKKELING VAN COMPETENTIES	132
5.1 Invloeden op de ontwikkelbaarheid van gedrag	132
5.2 Hoe leren we?	136
5.3 Ontwikkelbaarheid van competenties	139
5.4 Competentieverricht trainen	143
5.5 Competentieverricht coachen	145
5.6 Aanbevelingen	148
Case nr.4 Smals <i>Kennen en sturen met Evolutips Monitor®</i>	149

Hoofdstuk 6

COMPETENTIES BELONEN	154
Inleiding	155
6.1 Voorgeschiedenis	155
6.2 Factoren van invloed op de beloning	156
6.3 Functieweging mede op basis van competenties	157
6.4 Salarisgroei mede op basis van competenties	158
6.5 Voor- en nadelen van competentiegerelateerd belonen	159
6.6 Koppelen van het salaris aan competenties	161

Hoofdstuk 7

COMPETENTIEMANAGEMENT IN VRAAG GESTELD	164
7.1 Voordelen, maar ook weerstand en kritiek	165
7.2 Tijd voor een nieuwe analyse	169

Hoofdstuk 8

WETENSCHAPSFILOSOFIE GEEFT MANAGEMENTLES	172
Inleiding	173
8.1 Modernisme: de erfenis van de verlichting	173
8.2 Postmodernisme voegt dimensie toe aan gedrag en leren	176
8.3 Van actuele psychologie naar managementpraktijk: de positieve benadering is niet naïef	183
8.4 Appreciative inquiry stopt waardering in beoordeling	185
8.5 De kenmerken van de relationele praktijk	192
8.6 Talentmanagement	194

Hoofdstuk 9

DIEPTEZICHT IN COMPETENTIEMANAGEMENT: DE PAARSE BENADERING	198
9.1 Geldende principes bevatten fikse beperkingen	199
9.2 De blauwe aanpak heeft iets, maar de rode ook	200
9.3 Samen een tweekleurige bril	202
9.4 Een geïntegreerd model: de paarse benadering of 'paars management'	204
9.5 Dieptemodel toont samenhang in gedragsbeïnvloeding	206
9.6 Competenties en talenten kleuren paars	209

Hoofdstuk 10

IMPLEMENTEREN VAN COMPETENTIEMANAGEMENT	212
10.1 Via betrokkenheid of controle	213
10.2 Consequent competentieprofielen opstellen	216
 Case nr.5 Mariaziekenhuis Overpelt <i>Positieve benadering geneest het ziekenhuis</i>	 220

Hoofdstuk 11

DE BOEIENDE UITDAGINGEN VOOR HET NIEUWE BEOORDELEN	226
Inleiding	227
11.1 Onderzoek toont kwaliteit van relationele praktijk in Assessment Centers	236
11.2 Samengevat : paars verandert de Assessment Centers	243
11.3 Development Centers: de naam zegt het	246
 Case nr.6	
<i>Het design van een ontwikkelingsprogramma voor een bank</i>	248
 Case nr.7	
<i>Medewerkers kregen 'ontwikkelingshulp' bij Huntsman</i>	250
11.4 360° Feedback kan paarse aanbevelingen integreren	253
11.5 Het gedragsgericht interview: ook een leermoment	255
11.6 Paarse zelfevaluatie focust niet alleen op sterkten	256
11.7 Collega-evaluatie vergt openheid en vertrouwen	257
11.8 Een portfolio helpt ook evalueren	257
11.9 Dialogeren over competenties met de Qviewmaster®	258

Hoofdstuk 12

FEEDBACK BIJ EEN PAARS COMPETENTIEMANAGEMENT	262
Inleiding	263
12.1 Het effect van feedback is niet min	266
12.2 Feedback zoeken is gericht te stimuleren	268
12.3 Rode en blauwe benadering zeer verschillend	270
12.4 Paarse feedback vindt evenwicht	272

Hoofdstuk 13	
CONTEXTRIIJK ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES EN TALENTEN	274
Inleiding	275
13.1 Vanuit een vooropgesteld profiel ontwikkelen werkt	276
13.2 Van een traditionele naar een nieuwe manier van leren	278
13.3 Paarse ontwikkeling gebruikt roze bril	282
Case nr.8 Belgische federale overheid	
<i>Vorming voor leidinggevendenden tracht organisatiecultuur te veranderen</i>	286
Hoofdstuk 14	
DE PAARSE BENADERING VERNIEUWT HET COMPETENTIEMANAGEMENT	292
Inleiding	293
14.1 De duurzame toekomst van HRM	297
Bijlage	302
<i>Overzicht competenties en definities</i>	302
Bibliografie	306

DANKWOORD

Ik draag dit boek op aan alle HR-professionals die zich de laatste jaren hebben ingezet voor de professionalisering van competentie- en talentmanagement.

Rechtstreeks of onrechtstreeks hebben ze bijgedragen aan dit boek, waarvoor ik hen van harte dank.

WOORD VOORAF

Iedereen competent... iedereen content...paars management. Als pionier van het competentiedenken weet Lou Van Beirendonck waarover hij spreekt!

‘War for talent’. Onontbeerlijk om vraag en aanbod – functies en talenten – op elkaar af te stemmen. Toch blijken vele organisaties – zowel in de overheid als in de privé – niet klaar om de vastgeroeste top-downbenadering los te laten en ‘paars management’ toe te passen. Het bedrijfsleven heeft nochtans behoefte aan een goede mix tussen werken en (levenslang) leren en aan ‘empowerde’ medewerkers, waarbij de individuele sterktes optimaal renderen in het kader van de missie van de organisatie.

Ontdekken en optimaliseren van talent is dus key voor de toekomst. We moeten daarbij het volledige potentieel van de medewerkers benutten door te investeren in hun ontwikkeling en niet louter selecteren op basis van de reeds aanwezige competenties. Alleen dan kunnen we talent echt laten renderen, waarbij we de nodige aandacht besteden aan het welzijn van de medewerker en aan het laten doordringen van het talent op de werkvloer.

De integratie van het competentie- en talentmanagement is een boeiende materie die in deze vernieuwde uitgave verder wordt uitgediept. De focus ligt voornamelijk op de integratie van het perspectief van de organisatie met dat van de medewerker. We treden hierbij in dialoog met deze medewerker om het nieuwe leren te stimuleren. De ontwikkelde competenties kunnen gecertificeerd worden, en hun overdraagbaarheid naar een andere context (lees: andere job of rol) creëren een win-winsituatie voor zowel de kandidaat als de assessor.

De meeste organisaties kennen een verscherpte focus op de optimalisatie van bedrijfsinterne processen. Dit zorgt ervoor dat talent- en competentie management mee-evolueren van productgericht naar procesgeoriënteerd. Een betere harmonisering tussen de procesrollen en de profielen die deze rollen invullen is niet enkel mogelijk, maar zelfs noodzakelijk. Binnen deze procesbeschrijvingen dient er evenwel voldoende ruimte te blijven voor de individuele deskundigheid van de medewerker, zodat zijn creativiteit en vakmanschap maximaal tot uiting kunnen

komen. Bovendien garandeert deze responsabilisering van de medewerker een sterkere motivatie en betrokkenheid.

Competentie- en talentmanagement staan dus niet stil! Het boek biedt niet enkel een overzicht van de voortdurende evoluties en de onderliggende theorie(en) maar het biedt ook een blik op de toekomst. De corporate social responsibility van iedere organisatie wordt hierbij onderstreept.

De frisse kijk op de vorige uitgaven en de kritische aanvullingen maken van dit boek een must voor elke HR-professional die zich de paarse benadering eigen wil maken. De manier waarop Lou zijn materie lardeert met boeiende praktijkvoorbeelden staat bovendien garant voor interessant leesvoer.

Veel leesplezier!

Marc Van Hemelrijck
Afgevaardigd Bestuurder
Selor

INLEIDING

Beste lezer,

Eerst en vooral wil ik u feliciteren met de aankoop van dit boek. Het is met zorg geschreven, en het bundelt inzichten en ervaringen, de theorie en de praktijk van competentie- en talentmanagement van de voorbije 15 jaar.

We starten met competentie management pur sang en stellen het nadien kritisch in vraag. We exploreren talentmanagement en appreciative inquiry en finaal integreren we alle inzichten in een vernieuwd concept: paars management.

Paars management bundelt de sterkten van competentie- én talentmanagement, en schetst de krijtlijnen voor het zorgzaam benutten én ontwikkelen van competenties en talenten. Dat brengt ons naadloos bij duurzaam HRM. Op die manier is de cirkel rond.

Ik wens u een boeiend leerproces toe.

Van harte,



Lou Van Beirendonck

HOOFDSTUK 1

De context waarin we leven en werken



INLEIDING

De manier waarop we onze samenleving, onze bedrijven en overheidsinstellingen de volgende jaren moeten organiseren, wordt mee bepaald door een aantal omgevingsfactoren en invloeden die voortdurend in ontwikkeling zijn.

De belangrijkste omgevingsfactoren waarmee af te rekenen hebben, zijn:

Technologische evoluties

Niet alleen hoogtechnologische sectoren, zoals bijvoorbeeld de telecommunicatie- en de informaticawereld, maar ook alle andere sectoren zijn genoodzaakt met de snelle technologische evoluties af te rekenen. Wie niet 'mee' is, ligt er vroeg of laat 'uit'. Voor de arbeidsmarkt in het algemeen en voor de medewerkers in het bijzonder hebben deze technologische evoluties een behoorlijke impact. Ieder van ons is bijna verplicht ze te incorporeren in het dagelijkse werk en nieuwe technieken aan te leren. De snelle wijzigingen maken de voortdurende ontwikkeling van nieuwe systemen en methoden noodzakelijk.

Globalisering en internationalisatie

De technologische evoluties hebben bijgedragen tot de mondialisering. Steeds meer bedrijven organiseren zich internationaal door de uitbouw van een eigen internationale structuur of door acquisities, mergers en allianties. Deze globalisering is dikwijls ingegeven door de noodzaak om services en/of producten te leveren op de wereldmarkt, door de mogelijkheid van schaalgrootte en synergievoordelen.

De internationalisatie creëert niet alleen nieuwe mogelijkheden, maar verhoogt bovendien de druk op de competitiviteit van elke onderneming. De concurrent zit niet alleen achter de hoek, maar in heel de wereld. De druk op efficiëntie, competitiviteit en dus ook competentie wordt steeds groter. Lagelonenlanden beconcurreren ons niet alleen met goedkope, uitvoerende arbeid. Ook inzake knowhow moeten we het opnemen tegen hoogopgeleide en goedkopere arbeidskrachten. In Europa is de recente uitbreiding van de Europese Gemeenschap een bijkomend aandachtspunt.

Veranderende arbeidsmarkt

In de gehele Europese Unie bedraagt de werkloosheid ongeveer 9,1 procent. Hierbij zijn ook de nieuwe lidstaten uit het voormalig Oostblok meegerekend. Met – of ondanks – deze werkloosheidsgraad wordt de zoektocht naar competente medewerkers steeds moeilijker. De arbeidsmarkt is een ontwikkelingsgebied geworden. Onmiddellijk inzetbare medewerkers rekruteren wordt steeds moeilijker, waardoor we genooddaakt zijn mensen met een basispotentieel aan te trekken en hen bij verdere competentieontwikkeling te ondersteunen. Deze structurele noodzaak gaat gepaard met de belangrijke trend van individualisering.

Individualisering

De generatie *baby busters*, geboren tussen 1965 en 1976, heeft geleerd dat grote organisaties niet altijd garant staan voor zekerheid of *life long employability*. Ze zijn de *Generation X*. Ze leggen een sterk accent op hun eigen employability, zien technologie als een essentieel instrument, hechten veel belang aan ondersteuning, positieve feedback en intellectuele stimulatie, vooral door coaching. Ze zullen in een teamgeest functioneren, ook al geven ze er regelmatig de voorkeur aan om alleen te werken. Hun vertrouwen in de stabiliteit van een organisatie is laag, ze geloven niet in afwachten maar reageren ongeduldig. Ze zien een job niet alleen als een bron van inkomen en arbeidsvoldoening, maar willen vooral bijleren opdat hun marktwaarde steeds zou stijgen. Ze willen kunnen overleven, zonder de steun van anderen. Een goede balans tussen werk en privéleven is voor deze generatie prioriteit nummer 1.

De *Generation Y* is de generatie die nu rond de 30 is. Ze zijn geboren tussen grofweg 1976 en 2000. Deze generatie heeft een aantal opvallende kenmerken. Ze hechten veel belang aan vrijheid of zelfbeschikking en willen niet belemmerd worden in hun keuzes. Ondanks hun drang naar vrijheid, willen ze ook steeds vaker een groep vormen. Autonomie of vrijheid en zelfontplooiing zijn kernwaarden, maar een doorgeschoten individualisme wordt door hen niet langer gewaardeerd. Zelfontwikkeling moet voor hen iets bijdragen aan de maatschappij als geheel. Zelfontplooiing veronderstelt ook inbedding in sociale verbanden. Voor deze groep is het ook belangrijk om sociaal betrokken te zijn (Prinsen, E., 2008).

Voor de ondernemingen van vandaag hebben deze trends belangrijke consequenties. In een toenemend aantal sectoren maken mensen het verschil. De competitieve arbeidsvoorwaarden zijn niet louter en alleen meer het loonzakje en de auto van de zaak, maar in steeds toenemender mate de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en een aangename werksfeer.

Outsourcing

Door de toenemende druk op de marges en de verregaande specialisatie, gaat de aandacht van een meerderheid aan organisaties steeds meer naar de kernactiviteiten. Nevenactiviteiten worden afgestoten naar gespecialiseerde bedrijven of naar lagelonenlanden. Voor westerse bedrijven kunnen individuele en collectieve kennis belangrijke competitieve voordelen zijn.

Corporate governance

Onder meer de globalisering van de economie, de toenemende regelgeving op alle niveaus en diverse spraakmakende bedrijfsschandalen hebben van deugdelijk ondernemingsbestuur een maatschappelijke topprioriteit gemaakt. In de meeste

De globalisering van de economie, de toenemende regelgeving op alle niveaus en diverse spraakmakende bedrijfsschandalen hebben van deugdelijk ondernemingsbestuur een maatschappelijke topprioriteit gemaakt.

landen werden ook 'codes' met aanbevelingen opgesteld voor de grotere ondernemingen. De meeste aandacht gaat daarbij naar de rol, de samenstelling en de professionele werking van de raad van bestuur die de grootste verantwoordelijkheid draagt. Zeker de externe onafhankelijke bestuurders moeten qua kennis, ervaring en persoonlijkheid

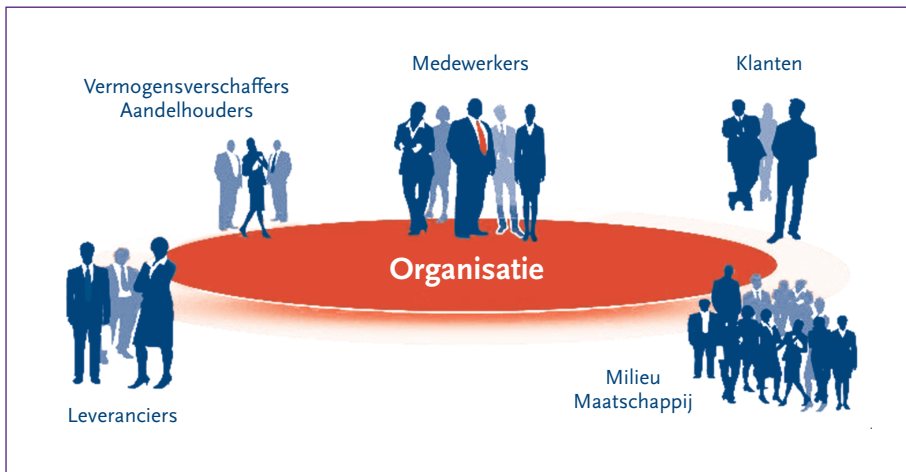
beantwoorden aan een concreet competentieprofiel dat optimaal rekening houdt met de behoeften van de raad. Zij zullen zich ook regelmatig moeten bijscholen en zich jaarlijks laten evalueren, net als het management en alle andere medewerkers.

Al deze factoren hebben zowel een invloed op de globale bedrijfsvoering, als op het beheer van human resources. Om de strijd te kunnen winnen, moeten we ons optimaal organiseren. Het is de rol van eenieder om niet alleen resultaatgericht te werken en een contributie te leveren, maar ook om de eigen competenties voortdurend te ontwikkelen, en dit levenslang.

1.1 SUCCESVOL AANSTUREN VAN EEN ORGANISATIE

Een overgrote meerderheid van zowel profit- als non-profitorganisaties hebben op zijn minst de ambitie om te overleven, zo niet om verder te groeien en hun positie voortdurend te verstevigen. De mate van succes in de betrachtting van deze doelstelling hangt in essentie af van de toegevoegde waarde die de onderneming kan leveren aan haar belangrijkste partners: klanten, aandeelhouders of vermogensverschaffers, eigen medewerkers, leveranciers, milieu en maatschappij.

Succesvolle ondernemingen realiseren een win-winverhouding met elk van deze partners. Succesvol ondernemen reduceren tot *shareholders value* of *customer satisfaction* kan dan wel de prioritaire aandacht genieten. Maar een onderneming die haar eigen medewerkers niet verzorgt, geen partnership opbouwt met leveranciers of onbedachtzaam omspringt met de publieke opinie en/of de wetgeving, krijgt in de bedrijfsvoering vroeg of laat rake klappen. Rendementsverbetering of winstmaximalisatie zijn voor profitorganisaties een must, maar ze moeten worden nagestreefd met respect voor de belangen van alle betrokkenen.



FIGUUR 1.1 Een stakeholdersmodel

In deze context is het van fundamenteel belang voor elke organisatie om na te denken over de manier waarop de bedrijfsvoering en de samenwerkingsrelaties met de diverse partners gestalte moeten krijgen. Succesvol ondernemen en organiseren impliceert dat er keuzes worden gemaakt. De meest fundamentele keuze betreft de algemene opdracht of de missie die de organisatie zich voorneemt te realiseren. Om deze missie waar te maken, moet ze consequent en achtereenvolgens worden omgezet in: een algemene strategie, langetermijndoelen, kortetermijndoelen, operationele doelstellingen op afdelingsniveau en individuele doelstellingen.

Het succes van een organisatie hangt echter niet alleen af van een duidelijke missie, maar eveneens van zeven andere factoren (cf. het 7-S-model van McKinsey):

- een uitgebalanceerde strategie (Strategy);
- een aangepaste organisatiestructuur (Structure);
- de nodige systemen en processen (Systems);
- de noodzakelijke menselijke competenties (Skills);

- een degelijk team van enthousiaste medewerkers (Staff);
- een eenduidige stijl van leiderschap en bestuur (Style);
- gemeenschappelijke waarden en normen (Shared values).

Deze componenten hangen samen: een wijziging op het ene vlak heeft haar repercussies op alle andere factoren. Door de steeds sneller veranderende omgeving zijn we genoodzaakt om onze strategische opties regelmatig te herzien. De veranderingsnelheid van de organisatie hangt af van de souplesse van de diverse componenten. Ook de leersnelheid van het individu en de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden in te zetten, respectievelijk te ontwikkelen, maken hier deel van uit.

Samengevat kunnen we dus zeggen dat ondernemingen erin slagen te overleven, wanneer zij een win-winrelatie uitbouwen met hun vijf participanten, en hun interne werking weten te harmoniseren met betrekking tot de zeven genoemde factoren.

Succesvolle en leidende organisaties slagen door hun klanten niet alleen tevreden te stellen, maar één of meer USP's (Unique Selling Propositions) te creëren.

Succesvolle en leidende organisaties slagen door precies te begrijpen wat klanten willen, de juiste mensen aan te trekken die over de gepaste skills beschikken om bijvoorbeeld producten te ontwikkelen en die op de markt te positioneren, en zo hun klanten niet alleen

tevreden te stellen, maar één of meer USP's (*Unique Selling Propositions*) te creëren. In de managementliteratuur en -praktijk is er al jaren sprake van USP, *competitive advantage*, *strengths & weaknesses* enz. Strategische denkoefeningen starten regelmatig met het analyseren van de actuele sterkten, zwakten, opportuniteiten en bedreigingen (*SWOT-analyse*).

De laatste jaren is de term 'competentie' erg in trek. Deze term wordt zowel gebruikt om eigenschappen te benoemen op het niveau van de organisatie als geheel, als op het niveau van de individuele medewerkers. In het tweede hoofdstuk bespreken we de strategische aspecten van competentie management. In de hoofdstukken daarna richten we ons in hoofdzaak op het management van de competenties van de individuele medewerkers. Uiteraard hangen de competenties van beide niveaus met elkaar samen. Al deze competenties zijn van belang, voor zover ze een bijdrage leveren tot de realisatie van de missie of de opdracht van de onderneming.

1.2 HET ONTSTAAN VAN HET COMPETENTIEDENKEN

Niets nieuws onder de zon? Zo eenvoudig is het niet. Al duizenden jaren worden menselijke eigenschappen beschreven, beoordeeld en ontwikkeld. De term ‘competentie’ is zeker niet nieuw. Volgens Van Dale is het begrip afgeleid van het Latijnse *competentia*, dat verwijst naar bevoegdheden, en van het Engelse *competence*, dat vooral wordt geassocieerd met bekwaamheid om te presteren. In ieder geval, competentie heeft te maken met bevoegdheid en bekwaamheid, maar in de loop der jaren komt het accent veel sterker op de bekwaamheid te liggen. Sommige auteurs (Mulder, 1998) gaan voor een etymologische verklaring lovenswaardig terug tot 1596, maar we geven er de voorkeur aan om verder te werken met de verschillende betekenisinhouden die vandaag aan competenties worden gegeven, zowel in het denken over als in het werken met. Het competentie-management van vandaag is ontwikkeld onder impuls van enkele belangrijke evoluties tijdens de twintigste eeuw op het vlak van human resources. We zetten een en ander in chronologische volgorde.

De assessmentcentermethode zag eind jaren dertig, begin jaren veertig van vorige eeuw het daglicht. In de jaren vijftig werd deze methode in het bedrijfsleven geïntroduceerd voor selectie en loopbaanoriëntatie.

Lang voordat er van competenties sprake was, werd – eerst in militaire omgeving en later in bedrijfscontext – op professionele wijze met gedragskenmerken gewerkt. Gedragskenmerken werden toen ook wel dimensies of gedragscriteria, en later competenties, genoemd. Voor de selectie van militaire offi-

cieren pasten het Duitse en het Engelse leger en tegelijkertijd ook het voormalige Amerikaanse CIA, de *Office of Strategic Services*, een methode toe, waarbij gedragsprofielen nauwkeurig werden omschreven en vervolgens via simulatietechnieken in een selectiesituatie werden gemeten. De *assessmentcentermethode* zag eind jaren dertig, begin jaren veertig van vorige eeuw het daglicht. In de jaren vijftig werd deze methode in het bedrijfsleven geïntroduceerd voor selectie en loopbaanoriëntatie. Bedrijven zoals AT&T/Bell, General Electric en General Motors waren pioniers. Sinds de jaren tachtig werden de toepassingen uitgebreid naar training en ontwikkeling. De eerste Beneluxtoepassingen van Assessment Centers dateren uit het begin van de jaren tachtig met bedrijven zoals Masterfoods en Ford. Aangezien organisaties zich in de jaren negentig voortdurend dienden te reorganiseren en *change management* een alledaagse activiteit werd, dragen de assessmentcentermethode en tal van aanverwante technieken ook bij tot de begeleiding van mensen in verandering.

Door het Assessment Center zijn vele bedrijven in staat geweest om de voorbije tien tot twintig jaar ervaring op te doen met competentieprofielen en met het systematisch beoordelen en ontwikkelen van menselijk gedrag. Op die manier werd

het competentiedenken via een andere weg gestimuleerd en in de praktijk mogelijk gemaakt. Assessment Centers zijn dan ook een belangrijke hefboom geweest in de doorbraak van competentie management.

Over het algemeen wordt wel aangenomen dat de Amerikaanse, en later de Europese economie, in de loop van de jaren zeventig, over competenties begonnen na te denken als gevolg van de globalisering en de toenemende concurrentie. In de eerste jaren van de industrialisatie was de *economy of scale* de drijvende kracht in de strijd om een competitief voordeel te behalen. Het *scientific management* en de principes van massaproductie en werkspecialisatie bepaalden het succes van de organisaties in het bijzonder, en van de economie in het algemeen.

Het beeld van de internationale markten veranderde vrij drastisch door de ontwikkeling van nieuwe markten in Japan, Zuidoost-Azië, Afrika en India. De gevestigde Amerikaanse en Europese organisaties werden geconfronteerd met de toenemende concurrentie en gingen op zoek naar andere manieren om hun competitief voordeel te behouden of te versterken. Er werd sterker gefocust op een belangrijke bron, namelijk 'mensen' of *human resources*. Men zocht naar flexibeler manieren van werken, en de aandacht voor vaardigheden en competenties van individuen en werkgroepen groeide. Mensen werden steeds meer beschouwd als de sleutel tot het succes. Sommige nationale overheden, zoals in de UK, installeerden beleidslijnen die er in het bijzonder op gericht waren om het vaardigheidsniveau van medewerkers in het algemeen, en van managers in het bijzonder, te stimuleren. In veel onderwijssystemen werd er meer aandacht besteed aan de afstemming op de behoeften van de ondernemingen. Parallel met de veranderingen in opleiding werd er tegelijkertijd een tekort aan vaardigheden en aan training vastgesteld bij de bestaande arbeidskrachten. In Engeland werden *National Vocational Qualifications* uitgewerkt met vastgelegde standaarden in niveaus van jobvereisten en verantwoordelijkheidsgebieden. Deze kwalificaties werden toegekend aan individuele medewerkers op basis van de evaluatie om bepaalde vaardigheden te tonen in concrete situaties en ze werden beschouwd als alternatieven voor traditionele opleidingskwalificaties.

Dit proces maakte uiteraard een exacte omschrijving noodzakelijk van vaardigheden die vereist zijn voor een specifieke functie. Bovendien moesten rigoureuze testen ontwikkeld worden om te zien in welke mate medewerkers aan deze standaarden beantwoorden. Zo ontstond er een geïntegreerd systeem dat van toepassing was op manuele, technische, administratieve en managementposities.

Deze ontwikkelingen in onder andere de UK, hadden een invloed op de Verenigde Staten, waar in 1994 een *National Skills Standards Board* (NSSB) werd opgezet, een nationaal systeem van standaarden in vaardigheden en competenties.

In beide gevallen ligt de focus op standaardisatie. Standaarden voor jobs worden gezien als niveaus van prestaties en competenties die vereist zijn om succesvol te presteren in een taak of een functie. Ze zijn met andere woorden een omschrijving van de mogelijkheden om prestaties, die deel uitmaken van een functie, te vervullen in overeenstemming met de vooropgezette standaarden. De National Council of Vocational Qualification in de UK omschrijft competentie als volgt: *'The ability to apply knowledge, understanding, practical and thinking skills to achieve effective performance to the standards required in employment.'* Het is deze duidelijke link tussen competenties en standaarden in een functie, die de essentie vormt van de Britse benadering inzake competenties.

De Amerikanen gaven initieel meer aandacht aan de rol van management in het realiseren van een competitief voordeel. Er werd dan ook een ander accent gelegd op het concept *competency*. De American Management Association gaf de opdracht aan het consultancybureau McBer Associates om onderzoek te doen naar de eigenschappen en karakteristieken die succesvolle managers onderscheiden van doorsnee presteerders.

Richard Boyatzis kreeg de leiding van dit project en kwam tot de conclusie dat niet één bepaalde factor het onderscheid maakte tussen succesvolle en minder succesvolle managers, maar wel een ruime waaier aan eigenschappen (Boyatzis, 1982). Het betreft zowel persoonlijke eigenschappen, ervaring, motieven, als andere kenmerken. Boyatzis omschreef een competentie als een onderliggende eigenschap, die oorzakelijk verbonden is met effectieve of superieure prestaties in een functie. Hij identificeerde negentien competenties die door hoogperformante managers werden getoond, alhoewel niet alle managers alle negentien eigenschappen demonstreerden. De focus in deze Amerikaanse denkwijze over management lag dus niet zozeer op 'prestatiestandaarden', maar wel op 'excellentie': wat maakt dat sommige managers excellent zijn en hun functioneren uitstijgt boven de standaarden?

Dit idee van onderscheidende individuele competenties werd getransfereerd naar de competenties van een organisatie. Een organisatie kan een competitief voordeel bereiken als ze haar kerncompetenties kan identificeren en managen.

Dit idee van onderscheidende competenties werd getransfereerd van de individuele competenties naar de competenties op het vlak van organisatie. Dit is vooral terug te vinden in het werk van Hamel & Prahalad (1990). Zij suggereerden dat organisaties competenties hebben die de kern uitmaken van hun competitief voordeel, vandaar de term *core*

competencies of kerncompetenties. Een organisatie kan een competitief voordeel bereiken als ze deze kerncompetenties kan identificeren en managen. De recentste Amerikaanse ontwikkelingen in competenties onderstrepen het belang van het leer- vermogen van de organisatie en de capaciteit om nieuwe competenties te verwerven.

Het idee van de ‘lerende organisatie’ is dus gebaseerd op het gedachtegoed van de competentiebeweging.

In dit boek komen we nog slechts occasioneel terug op het onderscheid tussen het Angelsaksische *competence* en het Amerikaanse *competency*. We verstaan onder een competentie alle vormen van kennis, vaardigheden en andere eigenschappen die nodig zijn om een functie goed te vervullen, waarbij wij het belangrijk vinden duidelijk te omschrijven welke resultaten en gedragingen we daarvoor wensen. In de praktijk komt het er meestal op neer dat we de minimumstandaarden voor de job combineren met de cruciale eigenschappen voor succes.

HOOFDSTUK 2

Over competenties en competentiemanagement



INLEIDING

Op het vlak van het management van menselijke competenties staan twee belangrijke vragen centraal: wat zijn human competencies en wat verstaan we onder competentie-management?

2.1 WAT ZIJN COMPETENTIES?

Een secretaresse moet afspraken kunnen plannen, een leidinggevende moet zijn medewerkers kunnen motiveren, een arts moet een correcte diagnose kunnen stellen, een therapeut moet goed kunnen luisteren, een bestuurder van vennootschappen moet een jaarrekening kunnen lezen...

Al deze vereiste eigenschappen of competenties kunnen worden beschouwd *als observeerbare eigenschappen in de vorm van toegepaste kennis of daadwerkelijk gedrag, die op een of andere wijze bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie.*

We hebben meteen een definitie waarin we de volgende factoren erkennen:

Een competentie is geen onderliggende, maar wel een observeerbare eigenschap. Eigenschappen die we kunnen observeren, zijn meetbaar en zodra eigenschappen meetbaar zijn, kunnen we ze ook managen. Die behavioristische instelling sluit nauw aan bij het output-denken. We beschouwen competenties dus als eigenschappen die op een observeerbare manier bijdragen tot betere prestaties of aangepast functioneren. Succesvol functioneren kan zowel betrekking hebben op 'betere resultaten' als op 'waardevol functioneren', in lijn met de gewenste waarden en cultuur van de organisatie.

Als we competenties beschouwen als observeerbare eigenschappen, dan hebben we het niet alleen over vaktechnische kennis of strikte gedragsvaardigheden, maar ook over waarden, attitudes en motivatie. Al deze eigenschappen kunnen omgezet worden in observeerbaar gedrag. Individuele eigenschappen die belangrijk worden geacht in een organisatie, maar op geen enkele wijze observeerbaar zijn, dragen niet bij tot de realisatie van de opdracht van de onderneming en hebben in dat opzicht dan ook geen functionele waarde.

Deze zeer behavioristische visie op competenties heeft de sympathie gewonnen van het grote publiek. Gedragsomschrijvingen zijn toegankelijk voor iedereen. Psychologisch jargon over onderliggende eigenschappen is dat veel minder. Als we van medewerkers zelfredzaamheid verwachten op het vlak van persoonlijke groei en ontwikkeling, en we het lijnmanagement ook verantwoordelijk achten voor het management van het menselijk potentieel, dan zijn observeerbaar gedrag en een toegankelijke terminologie pure noodzaak.

2.2 TYPOLOGIEËN VAN COMPETENTIES

Menselijke competenties kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld. In sommige typologieën is er sprake van kennis, kunde, motivatie, attitudes, waarden en vaardigheden. Andere typologieën maken melding van kennen, willen en kunnen. Een eenvoudige opdeling in vaktechnische of kennisgebonden competenties enerzijds en gedragscompetenties anderzijds, wint terrein. Zowel waarden, persoonlijke motivatie als vaardigheden, zowel het willen als het kunnen, zijn vertaalbaar in gedragscompetenties. Een uitzondering hierop zijn de dieperliggende en dus minder manifest observeerbare carrièreambities en de loopbaanverwachtingen (zie figuur 2.1).

Vaktechnische of kennisgerelateerde competenties zijn die competenties waarbij kennis en inzicht de noodzakelijke basis zijn voor succesvolle praktijk. Enkele voorbeelden van vaktechnische competenties zijn: een document kunnen aanmaken met MS Word, een financiële balans kunnen interpreteren, sociale wetgeving kunnen toepassen bij ontslag.

Gedragscompetenties zijn meer persoonsgebonden, en ze zijn dikwijls transfereerbaar naar andere kennisinhouden. Enkele voorbeelden van gedragscompetenties zijn: initiatief, creativiteit, mondelinge communicatie, beslissen, samenwerken, leidinggeven enz.

Kennis	Kunde	Motivatie	Waarden	Vaardigheden
↓				
Kennen		Willen	Kunnen	
↓				
Vaktechnische competenties		Loopbaanverwachtingen	Gedragscompetenties	

Figuur 2.1 Indeling van individuele competenties

Vaktechnische competenties definiëren we als de kennis en de toepassing van die kennis (bijv. Word kunnen toepassen, het organogram kennen).

Gedragscompetenties zijn de vertalingen van waarden, persoonlijke motivatie en vaardigheden in gedrag dat bijdraagt tot een succesvol functioneren (bijv. overtuigingskracht). Binnen de gedragscompetenties onderscheiden we nog een aantal soorten competenties:

- ▶ Waardegebonden competenties zijn die competenties die rechtstreeks afgeleid zijn van de waarden die gelden voor de hele organisatie. De missie, strategieën en vooral de explicitering van de waarden van een organisatie vormen de uitgangspunten voor het ontwerp van elk competentiemangement.

Een *voorbeeld*: in de gedecentraliseerde en geresponsabiliseerde structuur waarbinnen de Vlaamse overheid in de toekomst zal opereren, zijn het de waarden die het bindmiddel ('de lijm') zullen vormen om een zekere eenheid in visie te creëren of te bewaren. De explicitering van deze gemeenschappelijke waarden was dan ook de eerste stap die in de nieuwe competentieaanpak werd gezet. De volgende waardegebonden competenties werden afgeleid:

- klantgerichtheid
- samenwerken
- voortdurend verbeteren
- betrouwbaarheid

De waardegebonden competenties vormen dé referentie voor het gedrag dat van elke medewerker wordt verwacht, wat voor functie hij of zij ook uitoefent in de organisatie.

- ▶ Competenties eigen aan een functiefamilie zijn die competenties die cruciaal zijn om succesvol te functioneren binnen een functiefamilie. Zo kan in de functiefamilie 'operationeel leidinggeven' de competentie 'richting geven' worden weerhouden als een competentie eigen aan de functiefamilie, omdat alle functiehouders binnen deze functiefamilie over deze competentie moeten beschikken.

- ▶ Functiespecifieke competenties zijn competenties die cruciaal zijn om succesvol te zijn binnen een functie. Een voorbeeld is de competentie ‘assertiviteit’ voor de functie van aankoper: om succesvol te zijn als aankoper moet je over die competentie beschikken.

Belangrijk is dat elke competentie:

- observeerbaar en meetbaar is;
- door een duidelijke omschrijving en operationalisering door iedereen op dezelfde wijze wordt begrepen;
- eventueel wordt onderverdeeld in (een beperkt aantal) niveaus.

Ook voor de indicatoren bestaan er richtlijnen:

- gedragsgericht geformuleerd;
- enkelvoudig;
- positief geformuleerd;
- zonder waardeoordeel (‘goed’ of ‘slecht’).

We beschouwen competenties als menselijke eigenschappen (vaktechnisch of op gedragsniveau) die waarde toevoegen aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen. In dat opzicht zijn attitudes, motivatie of intelligentie slechts competenties voor zover we ze kunnen vertalen in concreet waarneembaar gedrag. Vanaf dat ogenblik geven we er dan ook de voorkeur aan gedragsterminologie te hanteren, eerder dan generieke termen voor dieperliggende constructen. Met bredere of dieperliggende constructen werken, kan zinvol zijn als aanvulling om het menselijk functioneren beter te begrijpen. Bijvoorbeeld, we stellen wel eens vast dat medewerkers met een hoog intelligentiequotiënt niet altijd in staat blijken dit om te zetten in een grondige probleemanalyse, oordeelsvorming, abstractievermogen of visie. In dit voorbeeld kunnen we hoogstens zeggen dat de vermelde competenties latent aanwezig zijn, wat belangrijke informatie is voor verdere competentieontwikkeling. Uit de observatie van het huidige gedrag blijken dergelijke personen op de vermelde competenties echter niet competent te zijn.

Technische of kennisgerelateerde competenties zijn vrij eenvoudig te omschrijven en te meten. Het komt erop neer per job of rol te inventariseren welke kennis of technische competenties nodig zijn (zie tabel 2.1), vervolgens hun aanwezigheid bij de medewerkers te bevragen of te meten, en daarna concrete leerprogramma’s uit te werken.

Competentieprofiel Sales consultant – Organisatie XYZ	
Kennis	
<i>Kennis algemeen van</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. de XYZ-organisatie in Benelux 2. de mission statement van XYZ 3. de organisatie (structuur, cultuur) van het eigen dealerpunt 4. het XYZ-dealernetwerk 5. de algemene doelstellingen van het eigen dealerpunt 6. de vereisten die XYZ aan sales consultants stelt (competenties) 7. Pc- en IT-systemen bij XYZ in gebruik 	
<i>Kennis m.b.t. de commerciële processen van</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. de XYZ-producten en XYZ-diensten (soft products) 2. de 'marktopportunities' in de regio 3. lokale netwerken en belangenorganisaties 4. verkooptechnieken 5. het aanbod en de posities van concurrenten 6. technieken om behoeften van prospecten/klanten vast te stellen 7. de verkoopobjectieven van het sales team 8. de persoonlijke verkoopobjectieven 9. de winstmarges op XYZ-producten en XYZ-diensten 10. onderhandelings technieken 11. huidige contracten met klanten (onderhoud, soft products, ...) 12. tendensen binnen de automobielsector 13. acties en promoties 14. de eigen prospecten en klanten 15. de belangrijkste prospecten en klanten van collega's sales consultants 	
<i>Kennis m.b.t. planning & organisatie van</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. de interne informatiestroom 2. time management technieken 3. de eigen verantwoordelijkheden en die van collega's van andere afdelingen 4. de prioriteiten 	

Tabel 2.1 Voorbeeld van een vaktechnisch competentieprofiel

Aangezien technische competenties jobspecifiek zijn en ze bovendien eenvoudiger te beschrijven en te meten zijn, gaan we er hier niet verder op in. We concentreren ons daarom op *gedragscompetenties*.

We merken eerst nog op dat competenties kunnen worden onderverdeeld in:

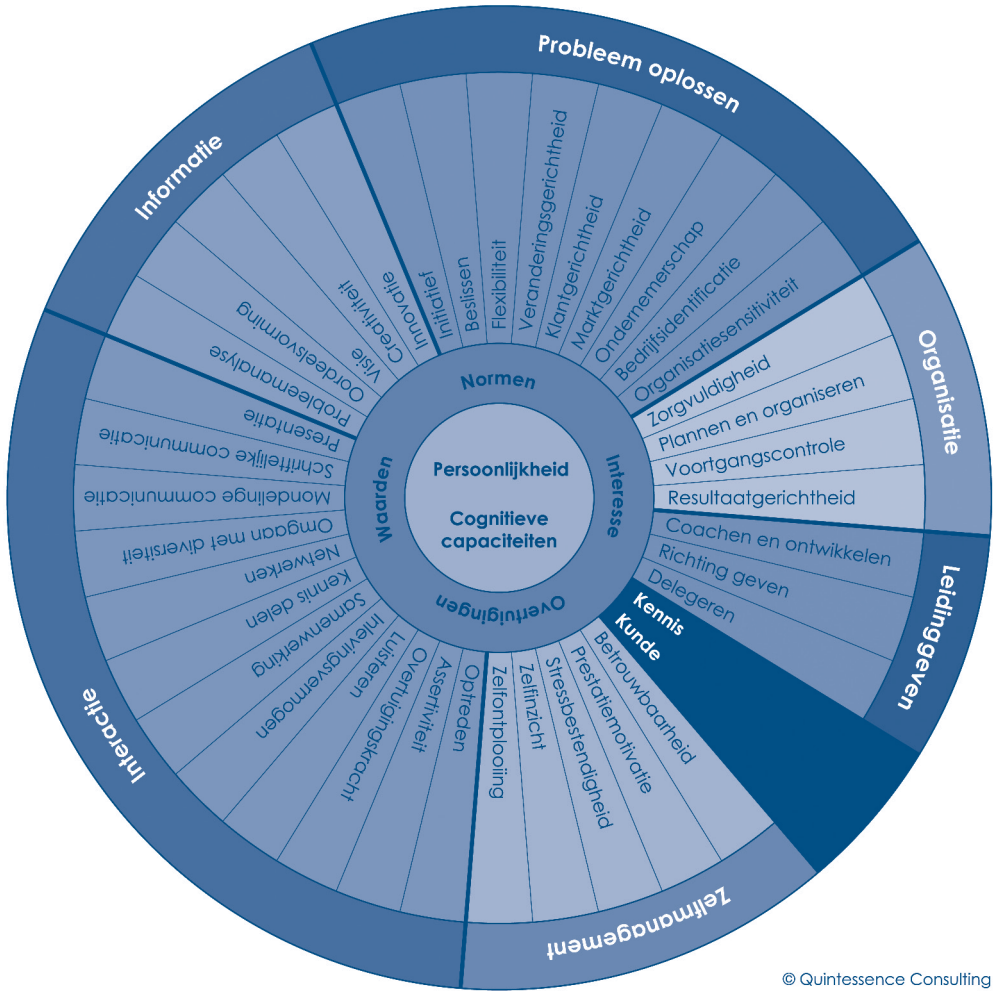
- Generieke competenties. Deze competenties zijn essentieel om de strategie van een onderneming te realiseren en ze zijn relevant voor alle medewerkers. Het betreft algemene gedragseigenschappen die in elke positie of rol van belang zijn.
- Level competenties. Dit zijn competenties die voor bepaalde groepen of functionele niveaus van toepassing zijn. Bijvoorbeeld de competenties die van belang zijn voor alle leidinggevenden in het bedrijf.
- Functie- of rolgebonden competenties. Dit zijn competenties die vereist zijn om succesvol te kunnen functioneren in een welbepaalde rol of functie.

Gedragscompetenties, vroeger ook wel eens dimensies of gedragscriteria genoemd, kunnen op basis van wetenschappelijk onderzoek niet of nauwelijks worden herkend als onafhankelijke eigenschappen of constructen. In het kader van beoordeling van competenties door middel van Assessment en Development Centers is hierover al jarenlang onderzoek aan de gang. De meeste competenties zijn geen stabiele eigenschappen die zich op eenzelfde manier manifesteren in meerdere situaties of althans zijn we nauwelijks in staat om competenties als consistente en situatie-onafhankelijke kenmerken te beoordelen.

Voor de problematiek van de zogenaamde constructvaliditeit verwijzen we naar paragraaf 4.1.2. Wetenschappers hebben inderdaad wel wat kritiek op het werken met gedragscompetenties wegens de geringe constructvaliditeit. Competenties zijn echter geen wetenschappelijke constructen die het resultaat zijn van langdurig onderzoek. In feite zijn het constructies van het ‘gezond boerenverstand’.

Ons volledige gedragsrepertorium kan worden omschreven in enkele honderden gedragingen, ook wel gedragsvoorbeelden of indicatoren genoemd. Bijvoorbeeld: onderhoudt oogcontact met zijn/haar gesprekspartner, of, herhaalt wat de andere persoon heeft gezegd.

Een competentie is een op het eerste gezicht zinvolle verzameling van gedragsindicatoren. Zo kunnen de twee genoemde indicatoren, naast andere, worden gebundeld onder de competentie ‘luisteren’. De combinatie van indicatoren en het etiketteren ervan als deel van een of andere competentie is een arbitrair proces gebaseerd op een logisch verband. Deze evidente combinatie van indicatoren blijkt echter, zoals al vermeld, niet bevestigd te worden door factoranalyse of andere statistische, wetenschappelijke onderzoeken.



Figuur 2.2 Het Quintessence competentiewiel

Verschillende competenties kunnen op hun beurt weer zinvol worden gecombineerd in zogenaamde clusters. Elke cluster verzamelt die competenties die in elkaars buurt liggen met betrekking tot het soort gedrag dat ze beschrijven. De clusters vereenvoudigen het beheer van de competenties. Zo is door het gebruik van de clusters bijvoorbeeld meteen duidelijk welk type competenties sterk of zwak vertegenwoordigd zijn in een competentieprofiel. In het Quintessence competentiewiel worden honderden gedragsvoorbeelden gecombineerd tot 38 competenties, die op hun beurt worden gegroepeerd in een zestal clusters of hoofdstukken van het menselijk gedragsrepertorium (zie figuur 2.2).

2.3 HET AANTAL COMPETENTIES

Om de complexiteit van het menselijk gedrag in competenties te vatten, is het noodzakelijk het volledige gedragsrepertorium in te delen in een aantal competenties. Die zijn elk op zich nog eens samengesteld uit een aantal gedragsvoorbeelden, meetpunten of indicatoren. Het aantal competenties in de diverse gehanteerde modellen is erg variabel, en ook arbitrair. Nochtans hebben diverse organisaties wetenschappelijke evidentie die de waarde van hun indeling in competenties onderstreept.

Over het aantal competenties dat een competentieprofiel mag bevatten, is al stevig gediscussieerd. Menig spreker op vooraanstaande congressen heeft zich al laten verleiden tot zeer normatieve uitspraken ter zake. Normen zoals maximaal 5, 8 of 10 competenties krijgen bijna de magische waarde van ISO-normen in hun topdagen. Deze discussie over het aantal competenties in het profiel is ook om een andere reden steriel. Zo is er in sommige modellen sprake van de competentie *problem solving*. Bij de evaluatie van de indicatoren die daaronder schuilgaan, zijn die vergelijkbaar met vier competenties van een ander model, namelijk probleemanalyse, oordeelsvorming, initiatief en beslissen.

Alleen al om pragmatische redenen valt ervoor te pleiten om het aantal competenties per competentieprofiel te beperken. Intussen toont onderzoek aan dat we er vanuit wetenschappelijk perspectief goed aan doen om competentieprofielen scherp te stellen en in te korten. Een grote hoeveelheid competenties per profiel is moeilijk hanteerbaar. Een te lange lijst is moeilijk meetbaar en de aandacht van de belangrijkste competenties wordt afgeleid door minder belangrijke competenties enz. Door onszelf te verplichten het aantal competenties te reduceren, moeten we nadenken over het relatieve belang van elke competentie die we in het profiel meenemen. Hoe we dergelijke profielen opstellen, behandelen we in hoofdstuk 3. Op het vlak van competentie management is er soms sprake van een Amerikaanse en een Britse school, zoals we al in hoofdstuk 1 vermeldden. Tussen beide strekkingen zijn er niet alleen meningsverschillen over het aantal competenties, maar ook over de aard ervan.

De Amerikanen hanteren de term *competencies* waarbij ze als doel nastreven de competenties van superieure presteerders in een functie of rol te identificeren. Volgens het Amerikaanse model moeten we op zoek gaan naar een beperkt aantal competenties die succesvolle presteerders onderscheiden van de gewone performer. Amerikanen concentreren zich dus op de competenties die het verschil maken. De aandacht gaat daarbij veel sterker naar persoonsgebonden eigenschappen.