

C ompetentiemanagement

competenties in beeld

Drs. Ton van Dongen



Inhoud

Samenvatting, leeswijzer en toepassing	2	Opmerkingen, valkuilen en tips per fase	8
Competentiemanagement en -ontwikkeling	3	Waarom vallen de resultaten van competentiemanagement soms tegen?	13
Wat is het doel van competentie- management?	5	Het ontwikkelingsproces van competenties	14
Wat zijn belangrijke positieve neveneffecten van CM?	7	Verwijzingen	27



De auteur

Ton van Dongen studeerde Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Tilburg. Op dit moment is hij bij Schouten & Nelissen verantwoordelijk voor het adviseren en ondersteunen van organisaties bij competentie management. Hij begeleidt mensen in hun loopbaan en geeft trainingen in persoonlijke effectiviteit en personeelsmanagement. Daarnaast adviseert hij op het gebied van de in-, door- en uitstroom van personeel: werving en selectie, functiewaardering, loopbaancoaching, psychologisch onderzoek en advies en outplacement. Hij ontwikkelde het competentie model van Schouten & Nelissen (SNCM), en schreef het boek 'Competentie management. En dan? Een mensgerichte visie op competentie management'.

E-mail:

ton.vdongen@snr.nl

Samenvatting

De ontwikkeling van de competenties van medewerkers en de tastbare bedrijfsresultaten die daar het gevolg van zouden moeten zijn, blijken in de praktijk nogal eens tegen te vallen. Niet alles is te ontwikkelen voor iedereen. Daarom is zicht op *het ontwikkelingsproces* van competenties nodig. In dit katern ga ik hierop in met behulp van een mens-model waarin competenties letterlijk in beeld gebracht kunnen worden. Dit model geeft inzicht in de kwaliteiten en competenties die menstypen van nature hebben, en waar grenzen voor het ontwikkelingsproces liggen. Zo kunt u op een haalbare manier werken aan competenties en kwaliteiten van mensen.

Leeswijzer

De tekst bestaat uit twee onderdelen: competentie management (CM) en het ontwikkelingsproces van competenties. Degenen die bekend zijn met CM kunnen het eerste deel overslaan, maar dan missen zij wel de ervaringstips die ik per fase van het proces geef. Daarna ga ik dieper in op het ontwikkelingsproces van competenties. Dit onderdeel van competentie management is cruciaal voor de in-, door-, en uitstroom van personeel. Een hulpmiddel hierbij is de zo-geheten 'ijsberg van de persoonlijkheid'.

Het achterliggende competentie model is beschreven in katern E7 van dit handboek *Kwaliteit in Praktijk*. Om het competentie model in kleur te kunnen zien (het is een kleurenmodel) raad ik u aan om een demo-versie ervan te bekijken op www.competentiemodel.nl: klik op de knop 'Welkom', klik in de tekst door op de link naar de demo-versie.

Toepassing

Het competentie model wordt gebruikt door vele organisaties om kern-, management-, afdelings- en functiegebonden competenties te bepalen, om competenties te meten (scannen of testen), en om ontwikkelplannen voor medewerkers (POP's) te maken.

De omgekeerde weg met de medewerker als uitgangspunt is ook mogelijk. Hierbij bepaalt de medewerker zijn plaats in het model en ziet van daaruit welke competenties van nature bij hem passen, welke functies, afdelingen, managementstijlen, organisatieculturen, organisaties.

Competentiemanagement en -ontwikkeling

We kunnen competenties als volgt omschrijven: competenties zijn bekwaamheden die tot uitdrukking komen in succesvol gedrag.

Bekwaamheden: de competenties bestaan uit een combinatie van kennis, vaardigheden, attitudes, overtuigingen, kwaliteiten en intelligentie, waardoor iemand in staat is het succesgedrag te vertonen.

Tot uitdrukking komen: het kenmerkende van competentiebeschrijvingen is dat zij voorzien zijn van gedragsvoorbeelden of gedragsindicatoren. Bij een competentie als besluitvaardigheid wordt het gedrag omschreven dat bij besluitvaardigheid hoort. Dat is ook precies de belangrijkste toegevoegde waarde van competenties: de omschrijving in concreet gedrag. Zie de gedragsvoorbeelden bij 'Besluitvaardigheid' hierna.

Succesvol: de competentie beschrijft welk gedrag in de betreffende organisatie bijdraagt tot succesvol functioneren. Er wordt dus een verband gelegd met wat het gedrag moet opleveren (de resultaatkant of de outputkant). 'In de betreffende organisatie': passend en succesvol gedrag dat bij besluitvaardigheid hoort kan anders zijn in een andere organisatie.

Competenties beschrijven dus het (gewenste) succesgedrag in de betreffende organisatie. We onderscheiden twee hoofdcategorieën van competenties:

Domeinspecifieke competenties:

De vakinhoudelijke kennis en expertise (specifiek voor het vakgebied of domein) die iemand verworven heeft door opleiding en werkervaring.

Voorbeeld van domeinspecifieke competenties:

- Opleiding op HBO niveau in de commercieel-economische richting zoals HEAO-CE.
- Minimaal 3 jaar werkervaring in vergelijkbare functies.

Voorwaardenscheppende competenties:

De gedragsbekwaamheden die iemand in de loop van zijn leven ontwikkeld heeft en waarmee hij de gedragsmatige voorwaarden (het gedragsrepertoire) heeft om goed te functioneren.

Voorbeeld van de voorwaardenscheppende competentie *besluitvaardigheid*:

Definitie

Beslissingen durven nemen of acties ondernemen, ook bij niet volledige kennis van de gevolgen van alle alternatieven, of bij sterk conflicterende belangen.

Gedragsvoorbeelden

- Hakt knopen door, stelt beslissingen niet onnodig lang uit.
- Pakt zaken op en handelt ze vlot af.
- Voorziet de noodzaak van besluiten en durft tijdig besluiten te nemen of keuzes te maken.
- Koppelt meteen acties aan gemaakte keuzen.
- Durft bij tamelijk complexe problemen ingeval van tijdnood of bij ontbrekende informatie besluiten te nemen.

De voorwaardenscheppende competenties zijn meestal van groter belang voor succes en ontwikkeling op langere termijn dan de domeinspecifieke competenties.

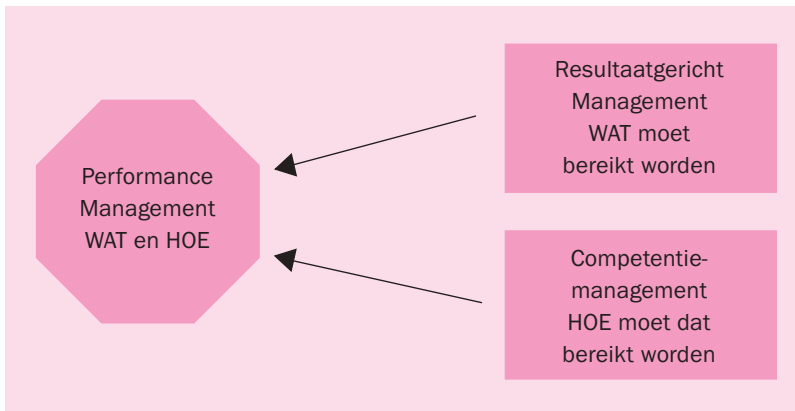
Wat is het doel van competentie management?

Kort en krachtig: *Succes en ontwikkeling van de organisatie door succes en ontwikkeling van de medewerkers.*

Het *uitgangspunt* is dat een succesvolle organisatie eigenlijk alleen kan (voort)bestaan als de medewerkers succesvol zijn, en dat een organisatie zich vooral kan ontwikkelen door het ontwikkelen van de medewerkers. Met andere woorden: u kunt alleen een groen bos krijgen door de bomen groen te laten worden.

Het is de kunst om ervoor te zorgen dat de medewerker bijdraagt aan het succes en de ontwikkeling van de organisatie en dat de organisatie bijdraagt aan het succes en de ontwikkeling van de medewerker. CM is dus van oorsprong een *heel mensgerichte benadering* van organisatiesucces. Helaas, in de handen van te taakgerichte / toolgerichte managers verwordt het nogal eens tot een oppervlakkig toegepaste methode die allesbehalve mensgericht is.

CM vormt samen met resultaatgericht management performance management. Zie hiervoor figuur 1.



Figuur 1.
Performance
management

Het woord performance heeft een dubbele betekenis en verwijst zowel naar de *resultaatgerichte* 'outputkant' van de functie: 'Wat' moet de medewerker bereiken in zijn functie, als wel naar die van *de uitvoering, het optreden, de opvoering*.

In tegenwoordige functiebeschrijvingen worden niet alleen de

resultaatgebieden van de functie genoemd en de te verwachten resultaten in die gebieden. Denk aan het resultaatgebied kwaliteit: niet meer dan 1% afgekeurde producten. Echter, ook de competentiegerichte kant wordt benoemd: hoe moet de medewerker dat bereiken, hoe moet hij zich hiervoor gedragen. Daarom wordt in de functiebeschrijving onder de beschrijving van de te verwachten resultaten een competentieprofiel aangebracht waarin de competenties staan die de medewerker nodig heeft om die resultaten ook te bereiken.

Resultaatgericht management zonder CM is als het opleggen van resultaten, zonder de medewerker te ondersteunen in het bereiken daarvan. CM zonder resultaatgericht management levert ontwikkeling van de medewerker op, maar die hoeft niet gericht te zijn op en verbonden met organisatiedoelen, en hangt daardoor in het luchtledige.

De Bruijn (2002) gaf aan wat de positieve en de negatieve gevolgen kunnen zijn van een sterke resultaatgerichtheid of outputgerichtheid, zonder aandacht voor de proceskant (gedrag / competenties). Hij stelde onder andere:

Positief:

- Outputmeting leidt tot transparantie: inzicht in kosten, opbrengsten en bijdragen;
- Outputmeting is een prikkel voor productie en maakt zo sturing mogelijk: niet de goede bedoeling, maar het resultaat wordt beloond.
- Outputmeting is een elegante vorm om verantwoording vorm te geven: gekwantificeerd, geobjectiveerd, goed communiceerbaar, steeds inzichtelijk.

Nadelig:

- Outputmeting is een prikkel voor 'strategisch' gedrag (bijvoorbeeld zoveel mogelijk verballen gaan uitdelen of diploma's gaan uitreiken als daarop wordt gemeten; denk aan bekeuringen voor 5 km te hard rijden en aan het HBO schandaal (waar het aantal inschrijvingen bepalend was voor de omvang van de subsidie);
- Outputmeting leidt tot bureaucratie (alles meetbaar maken vergt veel bureaucratiesche voorwaarden).
- Outputmeting blokkeert innovaties (denken in cash cows wordt gestimuleerd, dus reproductie is aantrekkelijker dan innovatie).

- Outputmeting verdriift de professionele habitus (musea die alleen op bezoekersaantallen afgaan met als gevolgde verminderde aandacht voor andere zaken).

Het zal duidelijk zijn dat ik pleit voor het aanvullen van resultaatgericht management met CM. Gecombineerd gebruik van het sturen op output (resultaat) en proces (gedrag) kan de nadelen van enkel sturen op een van de twee opheffen.

Wat zijn belangrijke positieve neveneffecten van CM?

Naast een hoofddoel heeft het invoeren van CM enkele belangrijke neveneffecten.

Voor medewerkers (en managers in de rol van medewerker)

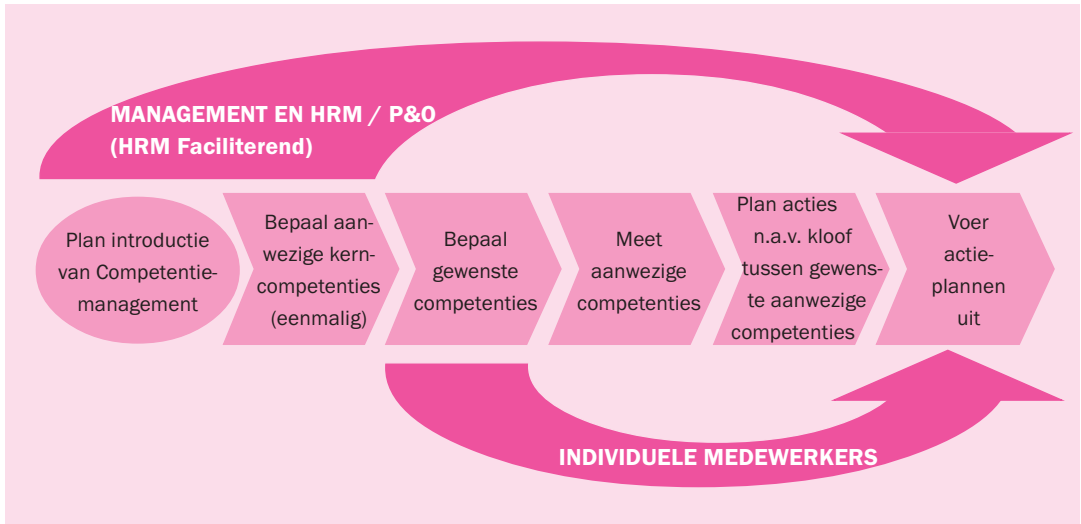
- Helderheid over de verwachtingen van de organisatie op gedragsniveau.
- Talloze tips voor de medewerker om zijn competenties verder te ontwikkelen, tenminste bij een goed CM-systeem.
- Inzicht in logische loopbaanpaden.

Voor managers

- De taal om duidelijk te maken welk gedrag verwacht wordt van medewerkers.
- Meer inzicht in de competenties van de bemensing van de organisatie. Daarmee strategische sturingsinformatie: welke strategie is qua bemensing haalbaar, wat moet daarvoor gebeuren et cetera.
- Een gedragstaal om in de (jaarlijkse) gesprekken te gebruiken.
- Beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, gesprekken voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (POP, IOP, doelstellende, jaarplan, of loopbaangesprekken). Goede competentiesystemen bieden ook per competentie ontwikkeltips, coachingtips, trainingen en boeken, zodat de manager de medewerker beter kan helpen competenties te ontwikkelen.
- Informatie over de teamsamenstelling zodat de manager in zijn team kan bepalen welke medewerkers elkaar aanvullen, en welke medewerkers van elkaar kunnen leren.

Voor HRM / P&O

- Een verbindende schakel voor het hele HRM-proces, en daardoor meer efficiëntie.
- Gerichter meedenken met het MT over strategisch beleid.
- Het omzetten van dit beleid in tactisch en operationeel HRM.



Figuur 2.
Een competentie-managementproject

Opmerkingen, valkuilen en tips per fase

Eerste stap (de oriëntatiefase, plan introductie)

Valkuil

Het plannen van de invoering van CM is bijzonder belangrijk en vergt veel meer overwegingen, beslissingen en voorbereiding dan aangenomen wordt.

Om er maar een paar te noemen:

1. *Waarom* voeren we eigenlijk CM in? Weten we de kosten en baten voor de organisatie en de managers en medewerkers goed uit te leggen? Het vergt immers veel van hen, en alleen met goede argumenten ontstaat er voldoende draagvlak.

2. *Welk competentiesysteem* gebruiken we? Zelf maken of overnemen van een bureau. Indien overnemen: gaan we alle competenties uit het competentiesysteem gebruiken? Zo nee, welke dan wel/niet?
3. *Hebben we een missie / visie / beleidsdocument* waar we de kerncompetenties van gaan afleiden?
4. *Hebben we recente functiebeschrijvingen* (liefst resultaatgericht geformuleerd) waar we functiegebonden competenties van kunnen afleiden?
5. *Hoe communiceren* we het invoeren van CM naar medewerkers?

Tweede stap (inventarisatiefase, bepaal aanwezige kerncompetenties)

Valkuil

Kerncompetenties zijn zodanig belangrijke competenties voor het succes van de organisatie dat die van alle medewerkers gevraagd worden, bijvoorbeeld klantgerichtheid. Veel organisaties richten zich bij het bepalen van kerncompetenties alleen maar op wat beter moet en vergeten wat al goed gaat en wat dus de al aanwezige competenties van medewerkers zijn. Waarom slaan zoveel organisaties deze fase toch over?

Er zijn enkele goede redenen om deze fase niet over te slaan:

1. Als u eerst bepaalt waar u nu staat en daarna pas waar u naar toe wilt, beseft u beter hoe ver u daar van af zit. U kunt dan de ontwikkelingsroute *realistischer* inschatten.
2. *Motivatie van medewerkers* om met CM aan de slag te gaan. Hoe demotiverend is het om alleen te horen wat u nog moet verbeteren en vrijwel nooit te horen wat u al goed doet en waar u trots op kunt zijn? Zorg voor *evenwicht tussen wat al goed is en wat beter kan*. Er moeten sterke kanten te ontdekken zijn anders was u er niet als organisatie. Vraag het desnoods klanten of afnemers.

Derde stap (profielingsfase, bepaal alle gewenste competenties)

Het 'competentiegebouw' kan worden opgebouwd door achtereenvolgens te bepalen: gewenste of vereiste kerncompetenties, managementcompetenties, afdelingscompetenties, rol- of functiegebonden competenties.

Valkuil

Het aantal competenties voor bepaalde functies wordt veel te groot. Immers, voor een medewerker gelden de kerncompetenties, afdelingscompetenties en rol- of functiegebonden competenties.

Ons advies: niet meer dan acht competenties. We zien soms competentieprofielen van vijftien competenties. Veel te veel, het moet werkbaar zijn. We weten allemaal dat u in een selectiegesprek geen vijftien competenties kunt inschatten, acht is al veel. Bovendien krijgt u de boeiendste discussies over de kern van uw functie als u keuzes moet maken en u moet beperken tot het allerbelangrijkste.

Vierde stap (diagnosefase, meet aanwezige competenties)

Mogelijkheden:

1. *Verkenning tussen medewerker en leidinggevende* in een eerste competentiegesprek zonder scans of tests. Dit is volgens mij een uitstekend begin.

Valkuil

In het begin worden meteen ingewikkelde instrumenten ingezet.

Tip

Ga nu eerst eens een goed gesprek aan. Als dit leidt tot een goed ontwikkelplan zijn andere methodes voorlopig niet meer nodig.

2. *Competentiescan door medewerker*: de medewerker scoort zichzelf op de gedragsvoorbeelden die bij de competenties horen. Het competentiemodel van Schouten & Nelissen (zie katern E7 en figuur 3 op pagina 13) voorziet in een snelle, transparante en gemakkelijke competentiescan. Daarna kan hij doorklikken op ontwikkeltips. Een laagdrempelige eerste ontwikkelinstrument.
3. *Competentiescan door medewerker en leidinggevende: 90 graden feedback*. De twee plaatjes van de afzonderlijke competentiescans worden naast elkaar gelegd om in één oogopslag te kunnen zien wat overeenkomsten en verschillen zijn.

Valkuil

De leidinggevende praat niet over het beter inzetten van de sterke kanten van de medewerker, maar alleen over de verbeterpunten.

4. *Competentiescan door medewerker, leidinggevende, collega's: 180 graden feedback.* Dit is een inschatting van de competenties door meerdere direct betrokkenen. Daardoor is de uitslag betrouwbaarder.

Valkuil:

De collega's worden geraadpleegd over alle competenties van het competentieprofiel. Dit is tijdrovend. Raadpleeg hen alleen over die competenties waar na fase 3 onduidelijkheid over is (getrapte feedback).

5. *Idem als 4, maar dan ook door klanten en ondergeschikten: 360 graden feedback.* Nog bredere meting en door zeer relevante personen. Iedereen zou moeten willen weten hoe klanten en ondergeschikten over hem denken. Wel keuzes maken in de competenties om het geheel niet te tijdrovend te maken.
6. *Psychologische tests (evt. in combinatie met combinatiescan).* Zinnig als naast actueel gedrag ook de aanleg en het potentieel van de medewerker bepaald moeten worden.
7. *Assessment of development centers.* Combinatie van psychologische tests, competentiegericht interview, rollenspellen (praktijksimulaties). Duurste maar ook betrouwbaarste potentieelinschatting.

Valkuil

Managers durven hun mening over de medewerker niet rechtstreeks te geven en laten dat over aan een extern bureau. *Fout.* Competentiemanagement gedijt alleen in een cultuur waarin men elkaar eerlijke feedback durft te geven. Competenties zouden dit juist moeten vergemakkelijken, dus gebruik ze daarvoor.

Figuur 3.
SNMC-model



Vijfde stap (planningsfase, maken van actieplannen voor de ontwikkeling van competenties)

Valkuil

Door het uitgebreide ontwikkelplan dreigt de medewerker teveel hooi op de vork te nemen. Volsta met een goed en concreet plan voor de belangrijkste competentie.

Zesde stap (actiefase: uitvoering van actieplannen)

Valkuil

Sommige managers denken dat met het maken van de persoonlijke ontwikkelplannen voor de medewerkers het CM eindelijk klaar is. Maar niets is minder waar. Nu begint het eigenlijk pas want nu komt de fase waarin de ontwikkeling van de medewerker daadwerkelijk start. Het voorgaande was alleen een voorbereiding hierop. Van de manager mag verwacht worden dat hij zich bewuster op het gedrag van zijn medewerkers gaat richten om hen feedback te kunnen geven over hun ontwikkeling (denk vooral ook aan positieve

feedback en aanmoediging). Bovendien heeft hij deze waarnemingen nodig om met de medewerker goede voortgangs- of functionerings-, loopbaan-, of beoordelingsgesprekken te kunnen voeren. Veel managers vinden dit eigenlijk *tijdverspilling*. Wij vinden het een essentieel onderdeel van de managementfunctie. Als u als manager geen tijd hiervoor hebt/maakt, word dan maar liever geen manager. Door middel van deze gesprekken en door middel van het geven (en leren ontvangen) van onmiddellijke feedback als het gewenste gedrag zich wel (of juist niet) voordoet, raakt het onderwerp competenties langzamerhand *verankerd* in de organisatie en in het denken (en handelen) van de medewerkers. Het verankeren van competenties in de gesprekscyclus en in het kijken naar gedrag is uiteindelijk de manier om succes te boeken. *Het management moet hierbij het voortouw nemen.*

Waarom vallen de resultaten van competentie management soms tegen?

Hierna volgen nog enkele mogelijke valkuilen, naast de eerder genoemde. Lees mijn boek (Van Dongen, 2003) voor een uitgebreide uitleg.

Valkuil

- Overspannen verwachtingen (o.a. over het ontwikkelingsproces van competenties).
- Te instrumentele en beheersmatige aanpak (door management).
- Koppeling van competenties aan beloningssysteem (angst in de organisatie, feedbacksystemen niet meer mogelijk).
- Sturen op gedrag past niet bij de organisatiecultuur en managementstijl.
- Oppervlakkige invoering, te weinig bezinning en planning van te nemen stappen.
- Managers vergeten dat zij ook een profiel krijgen. Zij vertonen vaak geen voorbeeldgedrag als het gaat om het ontvangen van feedback op hun eigen gedrag. Dit geldt met name voor de *top* van de organisatie. Dit is de doodsteek voor CM, ongeloofwaardig gedrag van het management.

- Structuren, systemen, regels en werkafspraken staan ontwikkeling van competenties in de weg.

Voorbeeld: creativiteit als kerncompetentie en tegelijkertijd bureaucratische systemen die alle creativiteit in de kiem smoren.

Het ontwikkelingsproces van competenties

Het hoofddoel van CM is om organisaties succesvoller te maken door het ontwikkelen van de competenties van medewerkers. Dus is het uitermate belangrijk dat we inzicht krijgen in het ontwikkelingsproces van competenties.

Dit is niet alleen belangrijk voor het ontwikkelen van competenties van zittende medewerkers (doorstroom), maar ook bij selectie van medewerkers (instroom), en bij beslissingen als het overplaatsen of uitplaatsen (outplacement) van personeel (uitstroom).

Bij het *selectiegesprek* moet de aandacht vooral uitgaan naar moeilijk te ontwikkelen competenties. Laag hierop scoren betekent afwijzen.

Bij *ontwikkeling* moet de aandacht juist meer gericht zijn op de goede te ontwikkelen competenties. Natuurlijk zijn de moeilijk te ontwikkelen competenties van belang, zeker vanuit het gezichtspunt van het verkennen van de loopbaanontwikkeling.

Echter, bij *loopbaanbegeleiding en planning* moet de aandacht naar beide uitgaan. U wilt immers een loopbaan die past bij de competenties die u hebt en waar de moeilijk te ontwikkelen competenties een niet al te grote rol spelen. De boodschap is: kies voor een loopbaan waarin u uw sterke kanten goed kunt gebruiken en waarin u uw (moeilijk te ontwikkelen) zwakke kanten niet al te hard nodig hebt voor succes. Verlies daarbij niet uit het oog dat u uzelf (meestal) ook wilt ontwikkelen, dus is het belangrijk te weten welke competenties uw aandacht verdienen om verder aan te werken.

Het ontwikkelingsproces van een bepaalde competentie bij een bepaalde persoon in een bepaalde situatie is afhankelijk van drie factoren: de competentie, de situatie, de persoon. Het gaat te ver om ze hier allemaal te behandelen. Daarom beperk ik mij tot de factor 'persoon'.

Het ontwikkelingsproces van de competentie afhankelijk van de persoon

U zult merken dat een bepaalde competentie bij de ene persoon wel te ontwikkelen is en bij de andere vrijwel niet. Dit komt omdat het competentietekort verschilt per persoon.

Indien het competentietekort bij ‘probleemanalyse’ bijvoorbeeld samenhangt met intelligentie is dat nauwelijks te ontwikkelen.

Immers, bij volwassenen groeit intelligentie nauwelijks (vaak neemt deze zelfs af). Indien het voortkomt uit te snel beslissingen nemen zonder eerst een goed beeld van het probleem te vormen (wat is hier nu eigenlijk aan de hand), is daar wel veel aan te verbeteren. Mensen kunnen leren eerst meer informatie in te winnen alvorens tot oordeelsvorming en besluitvorming over te gaan.

Of een competentie te ontwikkelen is, is dus afhankelijk van de ‘laag’ waaruit het competentietekort voortkomt bij die betreffende persoon. Om dit helder te maken introduceer ik hier de zogenoemde ‘ijsberg van de persoonlijkheid’. Voor degenen die bekend zijn met de niveaus van Bateson of Dilts: de lagen in de ijsberg corresponderen hier grotendeels mee.

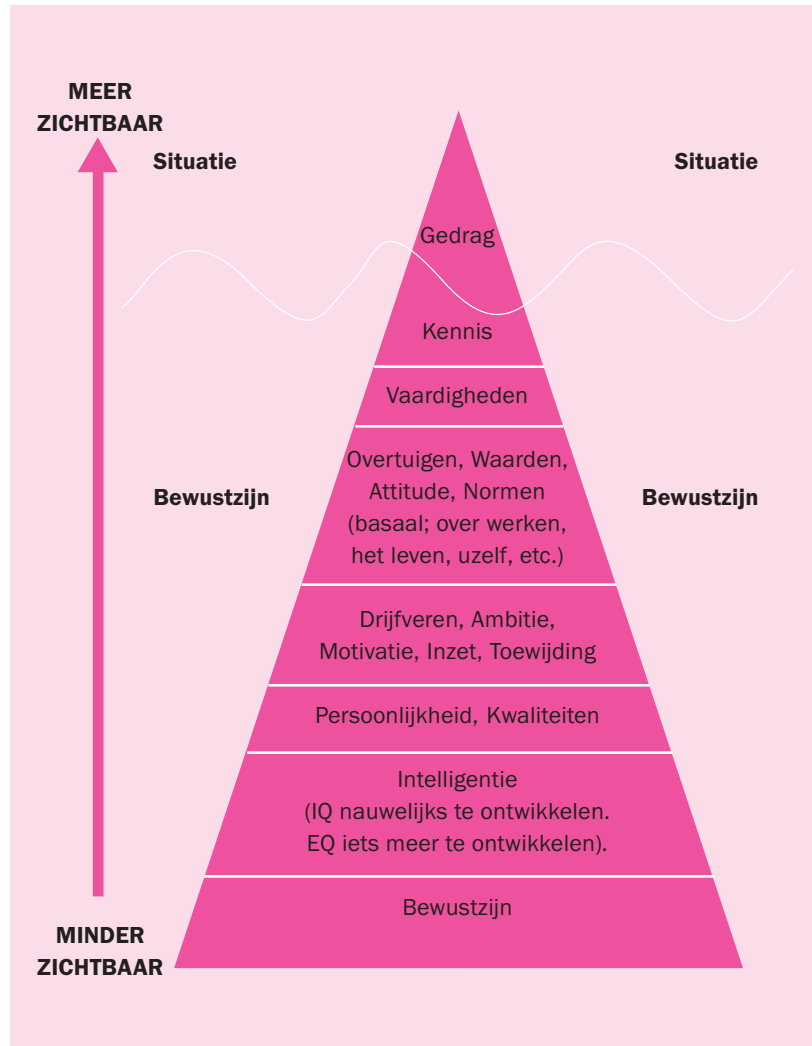
De ijsberg van de persoonlijkheid

Voor zover ik na kan gaan is de eerste ‘ijsberg van de persoonlijkheid’ afkomstig van McLelland. Ik heb deze uitgebreid omdat er m.i. essentiële onderdelen in ontbreken, althans als u de ijsberg gebruikt voor CM. Zo heeft McLelland het over ‘zelfbeeld’. Dit is een overtuiging over uzelf die deel uitmaakt van een laag van nog veel meer overtuigingen. Denk aan overtuigingen over het leven, over werken, maar ook over wat kan en niet kan, wat hoort en wat niet hoort in de organisatie. Deze zijn sterk van invloed op het gedrag van mensen en dus op sommige competenties.

Verder mis ik in de ijsberg van McLelland intelligentie als factor die van wezenlijke invloed is op de ontwikkelingsmogelijkheid van competenties. Dit geldt vooral voor de competenties die rondom de denk-as in het competentiemodel staan. Ik weet dat het geen populair onderwerp is, maar het is niet voor niets dat intelligentie de beste voorspeller is van managementsucces in hogere managementfuncties. Het is natuurlijk niet het enige wat nodig is (emotionele intelligentie is daarnaast ook belangrijk) maar het is zonder meer een

noodzakelijke voorwaarde. Zonder een bepaalde mate van intelligentie ontbreekt het overzicht, inzicht en doorzicht in complexe situaties. Daardoor wordt de kans op verkeerde beslissingen groter. Zie figuur 4 voor de aangepaste ijsberg.

Figuur 4.
De ijsberg van de persoonlijkheid.
Zichtbaar en het ontwikkelingsproces.



Gedrag is het topje van de ijsberg

Competenties beschrijven gedrag dat bijdraagt aan succesvol functioneren. Dat gedrag komt tot stand door allerlei onderliggende persoonlijkheidsaspecten. Dit wordt duidelijk in de vergelijking met een ijsberg. Het topje van de ijsberg, boven water, is waarneembaar, zoals gedrag waarneembaar is. Maar dat topje is slechts het gedeelte dat rust op het veel grotere deel dat onder water zit en onzichtbaar is, zoals gedrag voortkomt uit allerlei lagen van de persoonlijkheid.

Zoals een deelnemer aan een workshop eens zei: ‘en het is heel gevaarlijk geen rekening te houden met het gedeelte onder water, zie de Titanic’. Een andere deelnemer met de duiksport als hobby merkte eens op ‘U moet goed weten hoe diep u kunt gaan’. Ook een belangrijke opmerking. Zeker bij het coachen van medewerkers op competentieontwikkeling is het belangrijk te beseffen dat we geen therapeut hoeven te worden. Maar enig besef van de factoren die competentietekorten teweeg kunnen brengen is van belang, bijvoorbeeld om onnodige (en dure) ontwikkeltrajecten te voorkomen.

Hierna neem ik de verschillende lagen door met hun gevolgen voor het ontwikkelen van competenties. Het is niet de bedoeling u af te schrikken met de complexiteit van het ontwikkelingsproces van competenties. Het is ook niet de bedoeling dat iedere manager een competentiecoach wordt die snel kan achterhalen waar het tekort vandaan komt. Dat kan hij desnoods overlaten aan deskundigen.

Een manager dient zich m.i. te realiseren dat gedrag alleen maar het eindproduct is van vele factoren in de persoon en van de situatie waarin die persoon verkeert. Mijn advies aan leidinggevendenden is om in de gesprekken in eerste instantie uit te gaan van het gedrag en de gedragstips. De medewerker komt meestal zelf met de redenen voor het vertoonde gedrag, en hij gaat uit zichzelf ‘onder de waterlijn’. Dreigt dit voor de manager te ver te gaan dan kan hij een (competentie)coach inschakelen.

Ontwikkeling van gedrag

Omdat competentieontwikkeling neerkomt op gedragsontwikkeling, is de meest rechtstreekse manier van ontwikkelen het meer of *inten-*

siever vertonen van het gedrag dat omschreven wordt bij de competentie. Dat is tevens de eerste ontwikkeltip.

Aanwijzingen

Hierna staan ter illustratie enkele aanwijzingen voor de medewerker die zich wil ontwikkelen, rechtstreeks vanuit het gewenste gedrag:

- Maak met behulp van de gedragsvoorbeelden bij de competenties die u wilt ontwikkelen een lijst van het gedrag dat u wilt oefenen in bepaalde situaties.
- Zet de door u voorgenomen oefensituaties in volgorde van moeilijkheidsgraad, het gemakkelijkste bovenaan, het moeilijkste onderaan.
- Laat collega's weten waar u aan wilt gaan werken en hoe. Vraag hen eventueel nog om tips. Vraag hen u feedback te geven op momenten dat u het gewenste gedrag wel of juist niet vertoont.
- Experimenteer met het gewenste gedrag. Oefen eerst met de gemakkelijkste situaties/gedragingen. Vraag uw collega's of zij vinden dat er verbetering in zit.
- Als het eerste gelukt is start dan met de tweede situatie.
- Realiseer u dat u in een oefensituatie zit en dat u aan het leren bent. Wees niet te snel teleurgesteld, want gedragsverandering is vaak moeilijk omdat u bepaalde langdurig ingesleten gedragsgewoonten moet veranderen in andere gewoonten. Dat vereist een lange adem. Af en toe terugvallen in het 'oude' gedrag hoort bij het leerproces.

Overige tips om het oefenen met gedrag effectiever te maken:

- Zoek iemand die sterk is in de competentie. Vraag hoe hij/zij omgaat met situaties die een sterk beroep op de competentie doen en overweeg of en hoe u dit kunt overnemen. Probeer zelfs met hem mee te lopen om te zien hoe hij zich gedraagt in deze situaties. Op deze manier kunt u zich bewust worden van uw verbeterpunten. Bedenk overigens wel dat ieder zijn eigen gedragsstijl heeft. Dus vraag u af wat van het gedrag van de ander ook bij u past en wat u wilt overnemen, en wat niet zo goed bij uw persoonlijkheid past en wat u misschien op een wat andere manier zou willen gaan doen.
- Maak samen met uw leidinggevende of manager of competentiecoach een actieplan voor het ontwikkelen van de competentie(s). Deze afspraken kunt u vastleggen in uw Persoonlijke Ontwikkelingsplan (POP). Hierin kunt u die activiteiten opnemen die u in de komende periode gaat ondernemen. Het is verstandig om de

competenties na verloop van tijd nogmaals te (laten) beoordelen bijvoorbeeld met de competentiescan, liefst door dezelfde groep mensen. Op die manier wordt duidelijk in welke mate uw competenties zich hebben ontwikkeld.

Competentieontwikkeling gaat beter als u zich *kwetsbaar* opstelt door uw ontwikkelingsbehoefte te bespreken en er feedback op te vragen van collega's. Dat past in de cultuur van de lerende organisatie, waarin men elkaar feedback geeft op leerpunten. Een cultuur die nodig is voor succesvolle competentieontwikkeling van medewerkers.

Misschien levert het oefenen met effectiever gedrag voldoende verbetering van de competentie op. Prima, dan hoeven diepere lagen van de persoonlijkheid niet behandeld te worden.

Het kan ook zijn dat ontwikkeling/verandering in de onderliggende lagen (zie de ijsberg) nodig is om een blijvend en meer diepgaand effect te bereiken. Ik behandel deze lagen achtereenvolgens met *als voorbeeld de competentie 'onderhandelen'*, daarbij dalen we steeds verder af in de 'ijsberg'.

Kennis

Kennis (over bijvoorbeeld onderhandelen) is op allerlei manieren te vergaren door het lezen van een boek, het meelopen met een goed onderhandelaar, het bijwonen van een congres, het volgen van een cursus of opleiding, of het leren uit ervaring. Er zijn wel grenzen aan het niveau van kennis dat men kan verwerken. Die grenzen worden bepaald door de intelligentie.

Vaardigheid

Vaardigheid (in het onderhandelen) doet u vooral op door te oefenen, liefst in situaties waarin u feedback op uw gedrag krijgt, tijdens het werk door collega's, of bijvoorbeeld in een training onderhandelen. Uit het feit dat Kennis en Vaardigheid vlak onder de waterlijn zitten, mag u afleiden dat deze relatief gemakkelijk te ontwikkelen zijn.

Rondom de doe-as in het model (zie figuur 13) bevindt zich het gebied van de vaardigheden. Immers, vaardigheden ontwikkelen we door te doen.

Interpersoonlijke ofwel de sociale vaardigheden bevinden zich aan de onderkant van de doe-as, het gebied van de interactie met anderen. *Vakmanschap, vaktechnische (hand)vaardigheden* bevinden zich aan de bovenkant van de doe-as, in het gebied van de logica en van de dingen en objecten.

Overtuigingen, waarden, normen, attitudes

Deze aspecten zijn moeilijker te ontwikkelen. Zij werken belemmerend om een competentie goed te ontwikkelen. Toegepast op de competentie onderhandelen, kunnen de volgende overtuigingen belemmerend zijn: ‘onderhandelen is eigenlijk proberen iemand iets aan te smeren’, ‘onderhandelen is een verwerpelijk spelletje om uzelf te bevoordelen’, ‘verkopers zijn afzetteren’. Deze gedachten kunnen vanaf de opvoeding stevig post hebben gevat en zeer belemmerend werken. Training heeft weinig zin als die overtuigingen niet veranderen. Er blijft iets wringen. Met name overtuigingen over uzelf kunnen belemmerend zijn zoals onderschatting: ‘dat kan ik nooit’ of overschatting: ‘dat kan niet moeilijk voor mij zijn’.

De methode die ik aanraad om belemmerende gedachten te ontdekken en te veranderen is de RET (rationele effectiviteitstraining). In een van de vorige katernen (september 2003, E3 Life Management) staat een vergelijkbare methode van Byron Katie (2002):

- Ga na in welke situaties u de competentie onvoldoende toepast. Omschrijf de situatie zo duidelijk mogelijk.
- Ga na welke gedachten, overtuigingen, opvattingen u belemmeren om effectief gedrag te vertonen.
- Ga na of die gedachten gebaseerd zijn op realistische en doelmatige uitgangspunten: zijn zij (helemaal) waar en helpt deze manier van denken u om uw doel te bereiken?
- Zo nee, welke gedachten kunnen juist wel helpen?
- Bepaal in welke situaties en wanneer u gaat oefenen met deze gedachten en bijbehorende gedragingen en
- Ga oefenen.
- Als de gedachten niet het gewenste effect op uw gevoelens en gedrag hebben, hebt u waarschijnlijk nog niet de goede helpende gedachten of overtuigingen gevonden. Bepaal deze samen met een RET-deskundige.

Deze methode staat ook beschreven in handzame boekjes, bijvoorbeeld “Beren op de weg, spinsels in je hoofd” van T. IJzermans bij uitgeverij Thema en “Ret jezelf” van Verhulst. Dit zijn ‘doe-het-zelf’-methodes, maar soms is het moeilijk om de eigen belemmerende, irrationele gedachtepatronen te ontdekken en te vervangen door meer rationele gedachten. Raadpleeg dan een RET- deskundige of coach op dit gebied.

Drijfveren, motivatie, inzet

Ook deze aspecten zijn moeilijk te ontwikkelen, van belang is om de reden van het gebrek aan motivatie te achterhalen. Motivatie kan van veel factoren afhankelijk zijn. Aan sommige factoren is relatief snel iets te doen (bijvoorbeeld werkomstandigheden). Factoren die dieper in de persoon verankerd liggen zijn moeilijker te veranderen. Denk aan drijfveren, motieven of het ambitieniveau van iemand. Bij een gebrek aan voldoende *motivatie* of inzet is het belangrijk dat er eerst duidelijkheid komt over de oorzaak hiervan.

Mogelijke oorzaken:

- Ligt de oorzaak in de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsrelaties (werksfeer op de afdeling en relatie met de leidinggevende), arbeidsinhoud (functie-inhoud en -zwaarte), of het arbeidsdoel (zinnig werk, zingeving)?
- Bij ‘onderhandelen’ bijvoorbeeld kan het liggen aan de omstandigheden (veel reizen), de arbeidsinhoud (u beleeft weinig plezier aan het onderhandelingsproces) of aan het arbeidsdoel (niet achter het te verkopen product kunnen staan).
- Als het *algemene ambitieniveau* te wensen overlaat, en dit een persoonlijkheidstrekk is, kan hier vaak weinig aan gedaan worden. Sommige mensen zijn nu eenmaal eerder tevreden over hun functioneren en over wat ze ermee verdienen dan anderen. Dit kan natuurlijk wel tot loopbaanconsequenties leiden als de resultaten echt onvoldoende blijven.
- Soms ligt de oorzaak van een gebrek aan motivatie voor onderhandelen *in een van de andere lagen*: u hebt er te weinig kennis of vaardigheid voor, of onderhandelen past niet bij uw overtuigingen of waarden, of bij uw kwaliteiten, of de onderhandelings-situaties zijn te complex, of juist te gemakkelijk, uw intelligentie wordt overvraagd of juist te weinig uitgedaagd.

Oftewel: *eerst meer duidelijkheid* zien te krijgen over de oorzaken voordat bepaald kan worden hoe en wat.

Persoonlijke kwaliteiten

Uit de ijsberg blijkt dat dit een moeilijk te ontwikkelen onderdeel van de persoonlijkheid is. Kwaliteiten geven de stijl van ons functioneren aan en dat is een ingesleten aspect. Het belang van het kennen van uw kwaliteiten is vooral dat u beseft dat sommige competenties van nature bij u passen en dat andere u veel minder liggen en veel moeite zullen kosten om te ontwikkelen.

U kunt uw kwaliteiten in kaart brengen met de kwaliteitenster in het competentiemodel van Schouten & Nelissen of met een van de genoemde persoonlijkheidstests uit het model (MBTI, Big Five, OPQ, Enneagram) of met de methoden van Ofman (kernkwadranten) of Gerrickens (kwaliteitenspel). Als u bepaald hebt in welk gedeelte van het model uw kwaliteiten zich bevinden, hebt u ook aanwijzingen welke competenties (in hetzelfde gedeelte van het model) door u makkelijk te ontwikkelen zijn. Maar omgekeerd: Waar kwaliteiten ontbreken, zal ontwikkeling van competenties ook moeilijker zijn. Als bijvoorbeeld met de MBTI blijkt dat u duidelijk meer introvert dan extravert bent, zult u bijvoorbeeld bij de competentie ‘onderhandelen’ minder plezier aan het onderhandelingsproces beleven en ligt het u minder om het initiatief te nemen in het contact met anderen.

Intelligentie

Intelligentie ontwikkelt zich wel bij kinderen maar bij volwassenen is het werk- en denkniveau tot een hoogtepunt gekomen en groeit in het algemeen niet meer. Toegepast op de competentie ‘onderhandelen’: als u in onderhandelingsituaties moet opereren die zo complex zijn dat u geen overzicht meer heeft over de gevolgen van keuzes, is het voor u en de organisatie beter dat u een stapje terug doet. Omgekeerd kan uw werk voor u te eenvoudig zijn en geen uitdaging meer bieden. Beide situaties leiden in de praktijk tot minder goed functioneren.

Hiervoor is al aangegeven dat we een onderscheid maken tussen analytisch/ontledend denken (links van de denk-as) en synthetisch/creatief denken (rechts ervan). Ook hebben we het gehad over emotionele intelligentie die wel, zij het langzaam te ontwikkelen is, en spirituele intelligentie waar hetzelfde voor geldt. Natuurlijk is vooral emotionele intelligentie, het gebied rondom de interactie-as, belangrijk bij ‘onderhandelen’, onze voorbeeldcompetentie. Is dit onvoldoende aanwezig dan wordt de ontwikkeling van de competentie moeilijker.

Bewustzijn

Opmerkelijk is dat bewustzijn op alle andere lagen van invloed is en daarmee moeilijk in de ijsberg te plaatsen. Het is niet zozeer een onderdeel van de persoonlijkheid als wel de basisvoorwaarde van de persoonlijkheid. Bij de uitleg van het model werd al aangegeven dat een helderder bewustzijn leidt tot beter denken, voelen en doen.

Bij trainingen wordt regelmatig de volgende volgorde van ontwikkeling aangegeven om dit duidelijk te maken: u wilt zich zodanig ontwikkelen dat u het verbeterde ontwikkelde gedrag vanzelf, automatisch (dus onbewust) gaat vertonen. U wilt van onbewust (automatisch) onbekwaam gedrag naar onbewust (automatisch) bekwaam gedrag. Daarvoor zult u zich eerst bewust moeten worden van uw huidige gedrag en het effect daarvan. Dit is de fase van bewustwording van de onbekwaamheid. Daarna kunt u bepalen wat veranderd zou moeten worden. Vervolgens gaat u met het te verbeteren gedrag oefenen. Dit is de fase van bewust bekwaam worden. Deze twee middelste fasen vergen veel inspanning en een voortdurend alert zijn op uw gedrag. Pas als u het nieuwe gedrag voldoende beheerst, wordt het een deel van uw natuurlijke gedrag en bent u in de fase van onbewust bekwaam terechtgekomen. In volgorde:

1. *Onbewust onbekwaam = Zalige onwetendheid*
2. *Bewust onbekwaam = Pijnlijke bewustwording*
3. *Bewust bekwaam = Strijd, het oefenen in vaardiger en bekwaam worden*
4. *Onbewust bekwaam = Zalige verworvenheid*

Zo zien we dat bewustwording een voorwaarde is voor de start van de ontwikkeling. Die bewustwording zal groeien door het botsen met de werkelijkheid en ontdekken dat het gedrag op bepaalde punten niet effectief is of tot ongewenste effecten bij andere mensen leidt. In trainingen wordt dit uitvergroot in rollenspellen.

Tevens kan men werken aan het sterker maken van zijn eigen bewustzijn, waardoor men in een eerder stadium het te ontwikkelen gedrag opmerkt.

Bewustzijn hangt bijvoorbeeld af van alertheid en mentale en fysieke conditie. Een gezonde leefwijze kan bijdragen aan een betere conditie en alertheid. We weten allemaal hoe sterk ons bewustzijn beïnvloed wordt door bijvoorbeeld het gebruik van alcohol en hoe we ons voelen na een goede nachtrust. De verbeterde conditie stelt ons in staat om helderder te denken, zuiverder te voelen en meer dynamisch en energiek te doen/handelen.

Het is zelfs zo dat bepaalde technieken om het bewustzijn te bevorderen leiden tot enige groei van intelligentie. Denk aan yoga- en meditatietechnieken waarvan in meerdere onderzoeken is aangetoond dat intelligentie wat sneller groeit (studenten) of wat langzamer afneemt (volwassenen).

Ontwikkelmethodes

Managers zijn geneigd snel te kiezen voor training en opleiding als ontwikkelmethode. Maar er zijn veel meer ontwikkelmethodes. Als u een opsomming maakt zult u zien dat er meer ‘on the job’-methodes zijn dan ‘off the job’-methodes.

Advies: zoek eerst naar kennis, vaardigheden en competenties die in de organisatie aanwezig zijn om interne leerprocessen op gang te brengen.

Het ontwikkelingsproces, een resumé

Zoals ik in het begin aangaf: veel organisaties en managers zijn te optimistisch aan de slag gegaan met competentie management. Zij veronderstelden dat volstaan kan worden met competenties goed in gedrag te omschrijven. Wat daarbij vergeten wordt, is dat dat gedrag de output is. Het resultaat van al die vervelende lagen van de ijsberg, waarbij de ene laag nog moeilijker te veranderen is dan de andere.

Betekent dit nu dat competentie management maar in de koelkast moet?

Ik denk het niet. In de eerste plaats maakt competentie management zaken die goed gaan en die beter moeten bespreekbaar. Zaken die vroeger onderbelicht bleven, komen nu als gespreksonderwerp boven tafel, en dat is winst.

De organisatie heeft een krachtig instrument in handen om aan te geven met welk soort gedrag medewerkers succesvoller kunnen worden. Daarbij mogen minimumeisen gesteld worden aan dat gedrag.

Daarnaast is het van belang dat we erkennen dat mensen hun kwaliteiten en valkuilen hebben en dat wat goed bij de een past nog niet goed bij de ander hoeft te passen. Als medewerkers het benodigde gedrag echt niet kunnen vertonen of ontwikkelen is het beter de taken, functie of rollen te wijzigen. Daarmee kan een lijdensweg voorkomen worden. Het is de kunst om te ontdekken wat uw kwaliteiten zijn en hoe deze te gebruiken binnen de gekozen competenties (wat is zinvol en wat niet). Dat is een taak van zowel managers als van medewerkers.

We kunnen niet van managers verwachten dat zij als therapeuten 'onder de waterlijn' zullen zwemmen om de belemmeringen voor competenties op te sporen. Daar zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor. Managers kunnen hun medewerkers wel ondersteunen door een cultuur te scheppen waarin mensen openlijk voor hun sterke en zwakke kanten mogen uitkomen. Door de medewerkers regelmatig constructieve feedback te geven, door hen te ondersteunen met goede instrumenten om het zelfinzicht te vergroten, en door te streven naar teams waarin medewerkers elkaars sterke en zwakke kanten kennen en hiervan gebruikmaken.

Instrumenten

- SNCM (Schouten & Nelissen Competentie Model, op www.competentiemodel.nl, knop Welkom, doorklikken op demoversie.
- Alle hierin genoemde methoden om de persoonlijkheid te bepalen.
- De competentiescan die onderdeel van het model uitmaakt.
- De competentiebeschrijvingen, inclusief ontwikkeltips, coachingstips, boeken, trainingen, selectievragen en een tekst over het ontwikkelingsproces.
- De IJsberg van de persoonlijkheid.

Verwijzingen

- Bruijn, J.A. (2002). Outputsturing in publieke organisaties. Over het gebruik van product- en procesbenadering. M&O, mei/juni.
- Dongen, A.J.A. (2003), Competentiemanagement. En dan? Een mensgerichte visie op competentiemanagement. Thema, Zaltbommel.
- Harrison, R. (1972) . Understanding your organization's character. Harvard Business Review.
- Kepner, C. & Tregoe, B. (1981). The new rational manager, Princeton research Pr. Princeton.
- Leeuwerk, W. de & Eckblad, J. (1986). Het hart van de onderneming. Kluwer, Deventer.
- McCall, M.W. (1999). Talent voor ontwikkeling. High potentials als strategisch voordeel, Thema, Zaltbommel.
- Ofman, D. (2002). Bezieling en kwaliteit in organisaties, Servire, Utrecht.
- O-Keefe, J. (1999). Groots denken. Een creatieve kijk op oplossingen, Thema, Zaltbommel.

KIP

E3 Lifemanagement, september 2003

E7 Competentiemodel, juni 2004

HIKZ

6.12 Persoonlijke ambities en loopbaan

Bezoek ook eens de SigmaBase, uw online database:
www.sigma-online.nl

Colofon

Kwaliteit in Praktijk is een uitgave van Kluwer

Redactie

Ir. Jan Maas, drs. Jan Jacobs en drs. Marc Muntinga (hoofdredactie)

Jolande van Aken en Wilma Berenschot (fondsredactie)

Marike Hersevoort (bureauredactie)

Lay out en DTP

Seashore Media, Katwijk ZH, www.seashore.nl

Basis-ontwerp

(M/V) ontwerp, Frans Meijer/Herma van der Veen, www.mv-ontwerp.nl

E-mail-adres

Heeft u suggesties of opmerkingen over dit katern? Mail ons: redactie-kip@kluwer.nl

Klantenservice

Kluwer, postbus 23, 7400 GA Deventer, tel. 0570-673358, e-mail: info@kluwer.nl

Voor België: tel. 02-7191519, e-mail: info@kluwer.be

Website

www.sigma-online.nl

