

Connect & Transform Human Capital Insight Series - N° 1



Wil je ook meer halen uit je competentiesysteem? (*)

(*) Verscheen in het Kluwer P&O Praktijkblad.
N° 3, Maart 2013.



More information:
jan@connecttransform.be
+ 32 478 31 24 24

More Connect & Transform Human Capital Insights on
www.connecttransform.be

Wil je ook meer halen uit je competentiesysteem? Het einde van de competentiebenaderingen zoals we deze nu kennen.

Jan De Visch

“Om succesvol te zijn in een job moet je beschikken over een aantal competenties.” Deze zin is inmiddels zo ingeburgerd dat het heiligschennis lijkt om dit in vraag te stellen. Nochtans ontmoet ik regelmatig managers die openlijk twijfelen aan de zin van competentiebenaderingen. Hoewel ze competentiebenaderingen in zekere mate nuttig vinden voor selectie en opleidingsdoeleinden, hebben ze voornamelijk het gevoel dat deze *het goed functioneren in de weg staan*. Dan verwijzen ze vooral naar de manier waarop dit competentiegebeuren deel uitmaakt van een bureaucratisch performance management proces, en naar het feit dat de competenties zelf vaak onvoldoende concreet of net té overgedetailleerd beschreven zijn om van toepassing te zijn binnen een hele waaier van jobs. Ook hun ervaring dat het zeer moeilijk blijft om specifieke evidentie te vinden voor op papier beschreven competentieniveaus speelt een belangrijke rol. De beoogde rol die het gekozen competentiekader moet spelen in het geven van ontwikkelingsgerichte feedback wordt dan ook niet waargemaakt.

Competenties als noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor ‘uitzonderlijke’ prestaties.

Sinds David Mc Clelland in 1973 als één van de eersten het competentie gebaseerd human resources heeft voorgesteld, vormt de benadering nu de basis van ruim 90 % van de Human Resources Strategieën. De aanpak wordt gepromoot door duizenden consultants en is geïntegreerd in de meeste HR- IT systemen. De basisgedachtengang is dat de gerichte ontwikkeling van gedragssterktes het individueel en organisationeel functioneren zal verbeteren. Hoewel deze gedachtegang heel aannemelijk klinkt, valt vooral de afwezigheid van onderzoeksdata op die deze stelling bevestigen. Dit komt deels doordat gebruikers niet altijd geïnteresseerd zijn om hun ervaringen te delen. Dit komt ook deels omdat het moeilijk is om het performance denken te nuanceren dat aan de basis ligt van het gebruik van competenties. Het dominante overtuigingskader is er één van een lineair verband tussen gedragssterktes en functioneren. Naarmate je sterker bent in een bepaalde competentie, zal je ook meer resultaten halen als deze competentie in dit proces een grote rol speelt. Men staat er niet bij stil dat het mechanisme ook wel eens anders zou kunnen zijn. De zwakkere ontwikkeling van een competentie zal het functioneren in negatieve zin (zeker) beïnvloeden. De kans om excellente prestatie neer te zetten wordt kleiner. De aanwezigheid van een competentie op een bepaald niveau is echter *geen voldoende voorwaarde* voor een uitzonderlijk goed functioneren. Sterker nog, het in heel sterke mate aanwezig zijn van een competentie kan in bepaalde gevallen contraproductief zijn en tot mindere overall

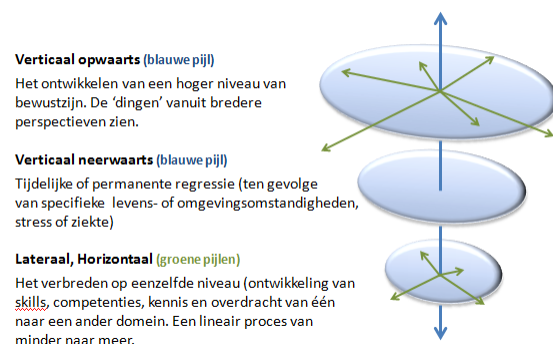
prestaties leiden. Neem het voorbeeld van iemand die communicatief zeer sterk, een visie op een inspirerende manier kan delen en duidelijk in staat is om anderen hierin ook te sturen. Achter deze beschrijving schuilt de veronderstelling dat je boodschappen kunt aanpassen aan je doelpubliek, en dus ook je doelpubliek kent. In een aantal rollen, bv. op meer senior niveaus in organisaties, is het echter helemaal niet duidelijk wie je mogelijke mede- en welke je mogelijke tegenstanders zijn. Het heel sterk scoren op de ‘communicatieve competentie’, zoals beknopt omschreven, kan je effectiviteit en impact net bezwaren in plaats van deze te versterken.

De horizontale versus verticale ontwikkelingsdimensie in competentieontwikkeling

Bovendien slagen wetenschappers er nauwelijks in om competenties als onafhankelijke constructen van elkaar te onderscheiden. De meeste competenties zijn immers geen stabiele eigenschappen die zich op eenzelfde manier manifesteren in meerdere situaties. Dit maakt het ook heel moeilijk om ze als consistente en op een situatieonafhankelijke manier te beschrijven. De bundeling in bedrijven van voor hen zinvolle verzamelingen van gedragsindicatoren is dan ook vaak een arbitrair proces gebaseerd op logische verbanden die men meent te zien, maar zelden gechecked. De samenvattingen hiervan vormen dan het ‘competentiewoordenboek’, waarbij de gehanteerde niveaus doorgaans gebaseerd zijn op gezond verstand. De logica is er één waarbij evolutie binnen een competentie er één is van ‘minder naar

meer’ en van ‘reactief naar proactief’. De grootste graad van competentie wordt doorgaans vertaald in termen van leiderschap, via omschrijvingen zoals ‘stimuleert anderen om...’ en ‘spreekt anderen erop aan dat ...’. Vanuit het groeiend gebruik van HR analytics begint duidelijk te worden dat onderliggende logica’s niet kloppen.

Vanuit de cognitieve ontwikkelingspsychologie (Carol Hoare, 2006) klinkt het meest kritische geluid. Echte ontwikkeling gedurende de levensloop vindt namelijk plaats via een het functioneren op een ander bewustzijnsniveau. Men maakt in dit kader een heel duidelijk onderscheid tussen horizontale en verticale ontwikkeling. Figuur 1 visualiseert de twee dimensies.



Figuur 1: Het onderscheid tussen horizontale en verticale ontwikkeling.

Horizontale ontwikkeling is de evolutie die plaatsvindt *binnen* een bepaald bewustzijnsniveau en kan beschreven worden op een dimensie van ‘minder naar meer’. In de competentie ‘resultaatsgerichtheid’ kun je bijvoorbeeld verschillende niveaus onderscheiden die te maken hebben met het formuleren van doelstellingen, het zoeken en organiseren van relevante feedback, het identificeren van risico’s en het oplossen van barrières die het behalen van resultaten

bemoeilijken. Een ‘laag’ niveau binnen resultaatsgerichtheid kan omschreven worden als het opvolgen van opdrachten tot ze volgens de gespecificeerde kwaliteitsstandaarden uitgevoerd zijn. Een ‘hoog’ niveau kan omschreven worden als het leiden van anderen om opdrachten volgens de overeengekomen kwaliteitsstandaarden uit te voeren, waarbij je in staat bent om adequate feedback te geven en plannen onderweg bij te sturen waar nodig. In het hogere niveau heb je als het ware een bundeling van ‘meer’ gedragsindicatoren en een hoger niveau van ‘proactiviteit’.

Ontwikkelingspsychologen hebben echter geconstateerd dat ontwikkeling in competenties *begrensd wordt* door het bewustzijns- of zingevingniveau waarbinnen iemand functioneert. Iemand zal een competentie zoals ‘resultaatsgerichtheid’ helemaal anders invullen wanneer zijn/haar perspectief op de werkelijkheid verschilt.

Resultaatsgerichtheid binnen een perspectief waar kwaliteitsverhoging centraal staat, gaat vaak gepaard met een focus op wijzigingen van procedures en laten onderschrijven van een geheel aan relevante criteria. Resultaatsgerichtheid binnen een perspectief van proceseffectiviteit en wijzigend business model zal eerder gepaard gaan met het kijken naar waarestromen en een ondernemingsarchitectuur. In de twee perspectieven zal het niveau waarop doelstellingen geformuleerd worden, de soort feedbackloops die ontwikkeld worden en het aantal stakeholders die je zult managen duidelijk verschillen.

Wanneer een betrokkene een ‘ondernemingsarchitectuur’ *niet* ziet, dan zal hij of zij er ook *niet* naar handelen.

Competentieontwikkeling lukt maar half

De kernvaststelling vanuit de cognitieve ontwikkelingspsychologie is dat de meeste competenties beschreven worden op een horizontale manier. Ook het idee naar verticale ontwikkeling blijft zeer impliciet of zelfs onuitgesproken. Doordat heel wat investering in competentieontwikkeling abstractie maakt van de verticale dimensie, blijven verhoopte resultaten uit en wordt de ontwikkelingslogica ook niet gerealiseerd. De goedbedoelde ontwikkelingsinitiatieven blijven dan letterlijk niet plakken in het hoofd van betrokken deelnemers.

De basisbouwstenen voor het hertimmeren van je competentiesysteem

Een centraal inzicht uit de cognitieve ontwikkelingspsychologie is dat hetgeen we zien in de realiteit bepaald wordt door het venster waarlangs we naar deze realiteit kijken. Dit venster bepaalt niet enkel wat we zien, maar ook datgene wat we voor waar aannemen. Het is alsof medewerkers op een rijdende trein zitten. De plek waar ze zitten op deze trein zal bepalen wat we zien. Dit kan dicht of ver van een raam zijn, in rijrichting of tegen richting, in de cockpit waar de verandering van wissels gespot kan worden of net achteraan,... We beseffen vaak niet hoe deze plek ons kijken bepaald. Dit venster kunnen we opvatten als een structuur waarlangs we betekenis geven aan het landschap dat voorbijsnelt.

De breedte van de persoon

Gedurende de volwassenheid verandert ons venster, en hiermee ook waarvan we ons bewust zijn. Volgens Laske (2009) is het belangrijk om in deze bril drie dimensies te onderscheiden, namelijk een sociaal-emotionele, een cognitieve en een epistemologische. Het zijn drie sporen waarlangs we evolueren naar een bredere, holistischere, integratievere, inclusievere en systemische kijk op de dingen. Samen zijn ze ervoor verantwoordelijk dat dit andere kijken op 'hogere' bewustwordingsniveaus tot een andere aanwending van onze competenties zal leiden. De sociaal-emotionele dimensie heeft in essentie te maken met de maturiteit waarmee iemand omgaat met de eigen identiteit ten opzichte van deze van anderen. De cognitieve dimensie heeft wezenlijk te maken met de diversiteit in denkstructuren die iemand hanteert om betekenis te geven aan zijn/haar realiteit. De epistemologische dimensie heeft te maken met hoe iemand omgaat met de verscheidenheid aan mogelijke interpretaties van de realiteit. Het samenspel tussen deze drie dimensies maakt de breedte uit waarlangs de persoon functioneert (De Visch, 2010).

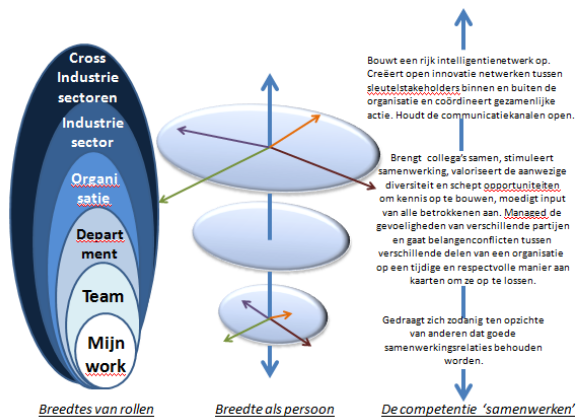
De breedte van de rol

Ook rollen hebben een bepaalde breedte. De breedte verwijst dan naar het niveau van verantwoordelijkheid of toegevoegde waardecreatie. Dit laatste kan gedetailleerd worden via een aantal dimensies die je in ieder werk terugvindt, zoals de bijdrage naar klanten/ stakeholders, naar verandering, naar het omgaan met middelen, naar leiding geven, naar planning en organisatie, naar resultaten. Bij

brede rollen zal er een hoger niveau van complexiteit zijn waarop een betrokkene dient te functioneren. Doorgaans vindt men in een organisatie vijf tot zes niveaus terug. Zo kunnen rollen met eenzelfde functietitel een duidelijk verschillende breedte hebben. Neem bijvoorbeeld een systeemingenieur. Wanneer de focus van de rol er één is waar de klemtoon in deze rol ligt op kwaliteitszorg en het stroomlijnen van deelprocessen om een hogere klanttevredenheid te bereiken, dan is deze minder breed dan wanneer de focus ligt op het op elkaar afstemmen van verschillende totaal systemen om een wendbaarder, kost efficiënter en effectiever productieproces te komen.

De nieuwe generatie competentie modellen

In duurzaam functionerende organisaties zie je dat rollen op ieder hogerliggend niveau breder ontworpen zijn en een hogere complexiteit omarmen (Jan De Visch, 2013). Competenties zullen op er elk hogerliggend niveau ook anders aangewend worden omdat de bijdrageverwachting op dat hogerliggende niveau ook anders is. Figuur 2 visualiseert deze relatie voor de competentie 'samenwerken'. Net zoals water een verschillende vorm aanneemt bij vriestemperaturen (nl. ijs), normale temperaturen (nl. vloeibaar) en boven de 100 graden (nl. damp) zal ook de competentie 'samenwerken' een andere vorm aannemen naargelang het complexiteitsniveau waarop het geformuleerd wordt.



Figuur 2: De relatie tussen de breedtes van rollen, breedte van persoon en competenties.

Personen wenden doorgaans hun competenties aan binnen hun niveau van complexiteitshantering (/breedte als persoon). Wanneer deze breedte niet overeenstemt met de rolbreedte, dan kan je een inadequate besluitvorming en een stuntelige competentieaanwending verwachten. Het gevolg is dat de persoon niet goed functioneert. Wanneer de breedtes wel overeenstemmen, spreekt men doorgaans van medewerkers die 'in flow' zijn. Dit gaat gepaard met een hoger welbevinden, engagement en productiviteit. Vergelijkend onderzoek leert dat in duurzaam groeiende bedrijven tussen de 66,7% tot 79,6 % van de medewerkers in-flow zit (wat hier betekent dat hun complexiteitshanterniveau overeenstemt met het niveau dat vereist is in hun rol), terwijl in trage groei bedrijven dit tussen de 34,6% en 67% is. Over de volledige steekproef van 4.400 rapporteringrelaties is het gemiddelde 51%. Deze laatste vaststelling onderschrijft de kritiek vanuit de cognitieve ontwikkelingspsychologie, namelijk dat onze 'horizontale' bril té beperkt is, de 'verticale' dimensie in ons bedrijfsleven nog altijd een verborgen karakter heeft,

maar enorm veel potentieel inhoudt als we deze kunnen aanboren.

De nieuwe generatie van competentie modellen zullen vertrekken van kaders waarin deze breedtes van rollen en deze breedtes van personen gestructureerd worden beschreven.

Hoe naar een upgrading van je competentiesysteem gaan?

Een upgrading van het competentiesysteem is wezenlijk niet zo moeilijk:

- Een dubbel assessment proces
- Een blauwdruk van een nieuw systeem.
- Het aanpassen van performance- en ontwikkelingsprocessen.

Een eerste stap is een assessment van verschillende bijdrageniveaus die impliciet in het reeds ontwikkelde kader zitten. Zo kun je bij sommige bedrijven vaststellen dat sommige competenties goed uitgewerkt zijn tot op het niveau van teamfunctioneren, maar helemaal niet afgedekt zijn daar waar het gaat om tot het herdenken van systemen te komen. Vaak stoten bedrijven hierop als ze allerlei vormen van lean management projecten of ondernemingsarchitectuurprojecten initiëren. In andere bedrijven kun je vaststellen dat de eenzelfde niveaus, bv. niveau 'B', over verschillende competenties op verschillende bijdrageniveaus zijn geformuleerd, waardoor de onderlinge vergelijkbaarheid eigenlijk niet mogelijk is. Je kan ook gemakkelijk vaststellen dat sommige generieke competenties enkel maar een predictieve waarde hebben tot op een bepaald functioneringsniveaus. Hoog

scoren op de competentie zal geen enkele voorspellende kracht hebben naar hogere functies.

Het is nuttig om ook een assesment te maken van de hiërarchie in rolbreedtes. Welke zijn de complexiteitshanteringsniveaus die nodig zijn bij wijzigende businessmodellen of meer geïntegreerde service verleningen naar klanten? Welke zijn de beslissingen die iemand kan nemen zonder input van de manager en welk niveau van integratie hangt daarmee samen? Met dit deel van het assesment proces kijk je wezenlijk naar de mate waarin objectieven *inhoudelijk* scherp gedefinieerd zijn, coherent gecascadeerd zijn en de mate waarin het een objectief verschilt van deze van de rol erboven en eronder zo uniek gedefinieerd is.

De tweede stap bestaat erin om alternatieven en verbeterpunten te formuleren. Dit komt neer op het maken van een nieuwe blauwdruk. De nieuwe blauwdruk is tegelijk een oefening in vereenvoudiging én complexiteitsverhoging van het systeem. De vereenvoudiging betekent dat je heel wat ruis uit het systeem zal halen. Dit heeft betrekking op deze beschrijvingen die zinvol leken voor human resources specialisten, maar waar management zich in het verleden heel moeilijk mee geïdentificeerd heeft. De complexiteitsverhoging heeft te maken met het aanbrenge van zinvolle onderscheiden en competentieniveaus die nog niet gespecificeerd werden. Het resultaat is een competentiesysteem die beter aansluit bij de realiteit van het specifieke bedrijf én en hogere predictieve waarde zal hebben als er talentinschattingen dienen te gebeuren..

Deze tweede stap kan je best opvatten als een co-creërend proces, waarbij je het herdenken van het systeem tegelijk ziet als een middel om het operationeel management breder te laten denken over rollen en rolinvulling. Dit gaat gepaard met heel wat ‘aha’-belevingen rond de reden waarom het bestaande systeem ‘maar-half-werkte’.

De derde, en laatste stap, is de impact bekijken van deze nieuwe competentieuitwerkingen op het ontwikkelings- en performance managementgebeuren. Het integreren van de verticale ontwikkeling in allerlei vormingsinitiatieven betekent het herzien van vormingsscenario's en modules (bv. het integreren van oefeningen die tot een hogere sociaal-emotionele maturiteit leiden, of oefeningen die rechtstreeks werken op de breedte van complexiteitshantering zoals scenario building oefeningen of design thinking aanpakken), het redesign van leiderschapstrajecten en de timing van de stappen (meestal sluit opleiding niet aan bij de natuurlijke ontwikkeling van personen en komt deze té vroeg of te laat, met een onvoldoende transfert tot gevolg). Naar het performance management zal de belangrijkste van de upgrading liggen in een grotere aandacht voor de toegevoegde waarde creatie (= de output) en een scherper verband tussen de noodzakelijke competenties om een bijdrage op een gedefinieerd niveau te leveren (zie ook Jan De Visch, 2013).

Niettegenstaande de toepassing van het competentiedenken dit jaar zijn 40^{ste} verjaardag viert (sinds Mc Clelland, 1973), staan we nog maar aan het begin van het

ontdekken van de mogelijkheden van de benadering. Soms lijkt het alsof we nog rijden met een wagen uit de beginjaren van de auto-industrie: een uniek stuk, in elkaar geknutseld in een garage, naar het inzicht van de individuele maker. Het mooie hiervan is dat we nog een hele weg kunnen afleggen. Dit zal een weg zijn waarin via de integratie van wetenschappelijk onderzoek een zekere standaardisatie en upgradering gerealiseerd zal worden. Deze zullen de ruggengraat vormen van een nieuwe generatie IT-enabled talent- en performance management toepassingen. Deze nieuwe generatie competentietools zal de impact én credibiliteit van HR enorm ten goede komen, en, waarom niet, leiden tot een verhoging van het gemiddelde netto inkomen per medewerker.

Referenties

De Visch J. The Vertical Dimension. Blueprint to Align Business and Talent Development. Connect & Transform Press, 2010.

De Visch J. Naar een performance en talent management 3.0? P&O Magazine, februari 2013.

Laske O. Measuring Hidden Systems (Part 2). IDM Press, 2009.

McClelland D.C. Testing for competences rather than for 'intelligence'. American Psychologist, 1973, Vol 28, p. 1-14.

Hoare Carol. Handbook of Adult Development and Learning. Oxford University Press, 2006.

Over de auteur

Jan De Visch (1961) begeleidt bedrijven in het succesvol innoveren van hun human resources aanpak. Hij is Managing Director van Connect & Transform (www.connecttransform.be) en Executive Professor HRM aan het Entrepreneurial MBA van Flanders Business School (Associatie KU-Leuven). Na 17 jaar in diverse generalistische HR directiefuncties legde hij zich vanaf 2000 toe op het ondersteunen van klant bedrijven in het herdenken van organisatiestructuren (naar meer duurzame ontwikkeling), het hertekenen van het geheel van HR processen en het herontwerpen van transitiepaden naar meer effectief leiderschap. Hij is eveneens Managing Partner van Making Strategy Deliver (New York) en Associate Partner van het Interdevelopmental Institute. Reageren op dit artikel kan via jan@connecttransform.be