

Gedragscompetenties maken het verschil

ICT-organisaties en opleiders kijken nog te veel naar vakcompetenties

De hedendaagse wijze van opleiding en training zou meer gericht moeten zijn op de ontwikkeling van competenties bij de medewerkers, zo stelt Jan Heunks. Organisaties kijken nog steeds te veel naar vakkennis en ervaring en te weinig naar de broodnodige gedragscompetenties, zoals onderhandelingsvaardigheid of conflicthantering. En juist daarmee kunnen ICT-organisaties zich onderscheiden.

Jan Heunks

Als het gaat om competentieontwikkeling is de I-Tracksstructuur van Exin een stap in de goede richting. Hierbij wordt een relatief nieuwe manier van opleiden en certificeren gehanteerd: ICT'ers worden gecertificeerd op basis van de competenties die zij individueel verwerven. En niet zoals in het verleden: iedereen

krijgt dezelfde stof voorgeschoteld, ongeacht kennis en ervaring.

De meeste opleidingsinstituten in Nederland hebben echter de grootst mogelijke moeite met deze gedachte. Het waarom laat zich gemakkelijk raden. De standaardopleidingen en -modulen die worden aangeboden, zijn nog steeds met name vaktechnisch en -inhoudelijk gericht en hebben nog onvoldoende aansluiting bij vaardigheid en gedrag. Het scala aan individuele I-Tracksmodulen, *waarbinnen trouwens slechtst beperkt aandacht is voor gedragscompetenties*, verandert hier vooralsnog niets aan: deze modulen zijn nog steeds voor een groot deel op de vakinhoudelijke kennis gericht.

Het vergt een competentie op zich om medewerkers tot (top)prestaties te brengen door stelselmatig terug te koppelen, samen met hen oorzaken van successen en falen na te gaan, mogelijkheden tot verbetering te onderzoeken en verder aanwijzingen te geven en oefeningen aan te bieden. Dit specifieke repertoire valt niet onder de noemer opleiden. Het gaat veel verder en is niet voor ieder opleidingsinstituut weggelegd.

Competenties

Kennisintensieve organisaties hebben er groot belang bij de 'in huis' beschikbare expliciete kennis te borgen, in combinatie met de in systemen en werkwijzen opgeslagen kennis. Medewerkers worden geacht expliciete kennis, opgeslagen kennis en hun eigen kennis creatief en

Dossier Competenties in service management

Als we het hebben over competenties in IT service management gaat het allang niet meer uitsluitend om vakinhoudelijke kennis en ervaring. Ook, of misschien wel juist in uw vakgebied zijn de 'zachte' competenties cruciaal voor het bereiken van de ultieme doelstelling: volledige business IT alignment. Zo zou men binnen organisaties en opleidingen veel meer aandacht moeten hebben voor gedragscompetenties, betoogt het eerste artikel in dit dossier. Een voorbeeld van zo'n gedragscompetentie is omgaan met politiek in de organisatie; politieke besluitvorming vormt het hart van iedere organisatie. En wat moeten medewerkers met de enorme hoeveelheden informatie die iedere dag op ze af komen? Tips voor informatieverspreiders en -ontvangers!

- Gedragscompetenties maken het verschil (p. 9)
- Het spel van macht en politiek in organisaties (p. 15)
- Omgaan met grote hoeveelheden informatie (p. 19)

Wat zijn competenties?

Competenties worden uitgedrukt in gedrag, vaardigheid en handeling waartoe de medewerker bevoegd, bereid en in staat is. Een *competentie* kan omschreven worden als 'een logische eenheid van kennis, vaardigheden en houding die hoort bij een functie'. Het kan hierbij gaan om zowel specifieke als meer algemene gedragsvaardigheden en businessvaardigheden. Competenties vormen daarmee het DNA waarmee de werkzaamheden van een professional, binnen een bepaalde businessomgeving, worden beschreven.

innovatief te delen en te gebruiken, om nieuwe kennis te genereren. Zij moeten hun eigen competenties (*wat ze kunnen* = *wat ze mogen*, en andersom) kunnen ontwikkelen en afstemmen op die van de organisatie. Dat is nodig om de competenties van de organisatie te laten groeien (*corporate growth*), maar uiteraard ook de competenties van de medewerkers zelf, zodat ze zich verder kunnen ontwikkelen en de eigen loopbaan kunnen uitzetten (*personal growth*). Dit laatste wel binnen het kader van de *corporate growth*. Competentiemanagement is de activiteit die erop is gericht de ontwikkelkansen en mogelijkheden van organisatie en medewerkers op elkaar af te stemmen, met elkaar in evenwicht te houden en elkaar te laten ondersteunen¹.

Competentiemanagement

Competentiemanagement is het vertalen van de kerncompetenties van de organisatie naar de benodigde kennis, vaardigheden, persoonlijkheid en motivatie van medewerkers. Met deze competenties wordt richting gegeven aan het selecteren, ontwikkelen, beoordelen en belonen van medewerkers. Essentieel in het proces van competiementiemanagement is het benoemen van de kerncompetenties van de organisatie. De kernvragen hierbij zijn: waar is de organisatie goed in? Waar wil de organisatie goed in zijn, wat is de strategie? Wat zijn de belangrijkste resultaatgebieden? Het beantwoorden van deze vragen vindt plaats op strategisch niveau. Vervolgens moeten deze competenties vertaald worden naar afdelingen, businessunits en functiegroepen en moeten gekoppeld worden aan bedrijfsprocessen. Dit vindt plaats op tactisch niveau.

Voor organisaties met veel (verschillende) functies wordt competiementiemanagement op functieniveau al snel onbeheersbaar. Het advies is dan ook om functies bij elkaar te groeperen die een zekere overeenkomst of gelijksoortigheid kennen. Voor een dergelijke groep functies kunnen dan, gemakkelijker dan voor

"normen bepalen", "prestatiekenmerken beheren", "wijzigingsvoorstel opstellen" of "risicoanalyse uitvoeren".

Van strategisch perspectief naar strategie naar toepassing

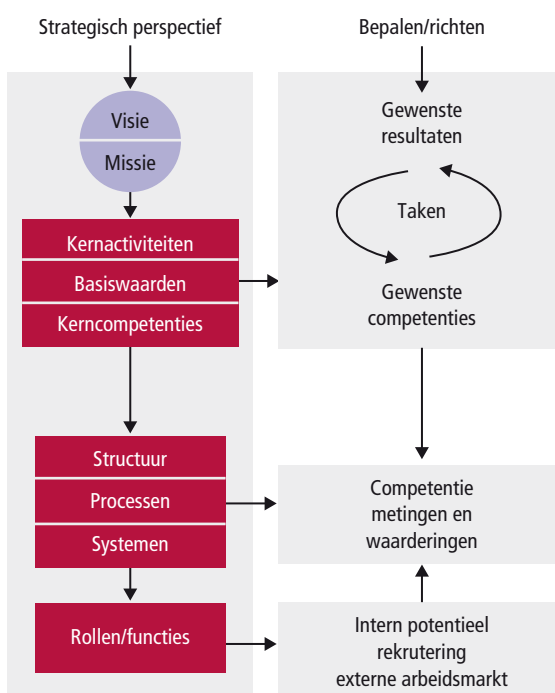
Omdat er meerdere wegen naar Rome leiden, zijn er ook meerder doelstellingen en strategieën te bedenken om een bepaald doel te bereiken. Wat de meest geschikte strategie is, is afhankelijk van de antwoorden op drie zeer fundamentele vragen:

- 1 Wat willen we bereiken?
- 2 Waar zijn we goed in?
- 3 Wat vraagt de omgeving/markt van ons?

Teneinde de gestelde doelen te bereiken, moet een organisatie vooral die dingen doen waar ze goed in is, en waar de omgeving (in het bijzonder de afzetmarkt) op zit te wachten.

In figuur 1 is de wijze weergegeven waarop de organisatie vanuit strategisch perspectief de vertaalslag maakt naar het tactisch niveau. Op basis van het strate-

individuele functies, 'functiespecifieke' competenties worden opgesteld. Een extra voordeel hierbij is dat medewerkers binnen de groep makkelijker aan *job-rotation* kunnen doen. Bovendien blijft het competiementiemanagementinstrument voor de organisatie beheersbaar. Bijvoorbeeld: de competentie Servicegerichtheid is onder te verdelen in



Figuur 1 Van strategisch naar tactisch niveau

Kernkwaliteiten en vaardigheden

Naast de kerncompetenties van de organisatie zijn er de kernkwaliteiten: de eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een medewerker behoren. De kernkwaliteit 'kleurt' in feite een medewerker; het is de specifieke sterkte waar we bij hem of haar direct aan denken. Voorbeelden hiervan zijn daadkracht, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, moed, ontvankelijkheid, ordelijkheid, inlevingsvermogen, flexibiliteit, et cetera. Kernkwaliteiten zijn niet in de eerste plaats eigenschappen, maar eerder mogelijkheden waarop men zich kan richten. De kernkwaliteit is ook altijd potentieel aanwezig.

Het onderscheid tussen kernkwaliteiten en vaardigheden zit vooral in het feit dat kernkwaliteiten van binnenuit komen en vaardigheden van buitenaf aangeleerd zijn. Vaardigheden zijn dus aan te leren, kernkwaliteit kun je ontwikkelen. Hoe duidelijker het beeld is dat we van onze kernkwaliteiten hebben, des te bewuster kunnen we die tot uiting laten komen in het werk.

gische perspectief zullen eerst de visie en missie worden vertaald naar kernactiviteiten (bijvoorbeeld adviseren, consultancy, delivery en dergelijke). De basiswaarden en de kerncompetenties zijn vervolgens indicatief voor de structuur (bijvoorbeeld ten aanzien van cultuur en organisatie: pragmatisch en flexibel, ten aanzien van samenwerking en stijl: ondernemend). De processen en systemen zijn vervolgens de concretisering van de structuur en kunnen worden vertaald in de benodigde rollen en functies. Qua (bedrijfs)processen wordt een onderscheid gemaakt in richten, inrichten en verrichten.

In figuur 2 wordt vanuit het aspect *richten* weergegeven hoe het *inrichten* (het ontwikkelingsmanagement) en het *verrichten* (het prestatie-management) op hoofdlijnen plaatsvinden. Er wordt gebruikgemaakt van het continue verbeterproces de plan-do-check-act-cyclus van Deming:

- **Plan:** de (her)planningsfase. Vanuit gedefinieerde doelstellingen moet duidelijk zijn wat de resultaten moeten zijn.

ten zijn. Aandacht is er voor de randvoorwaarden (aanwezig in arbeidspotentie) en de belangen van de betrokkenen (de persoonlijke verwachtingen en talenten).

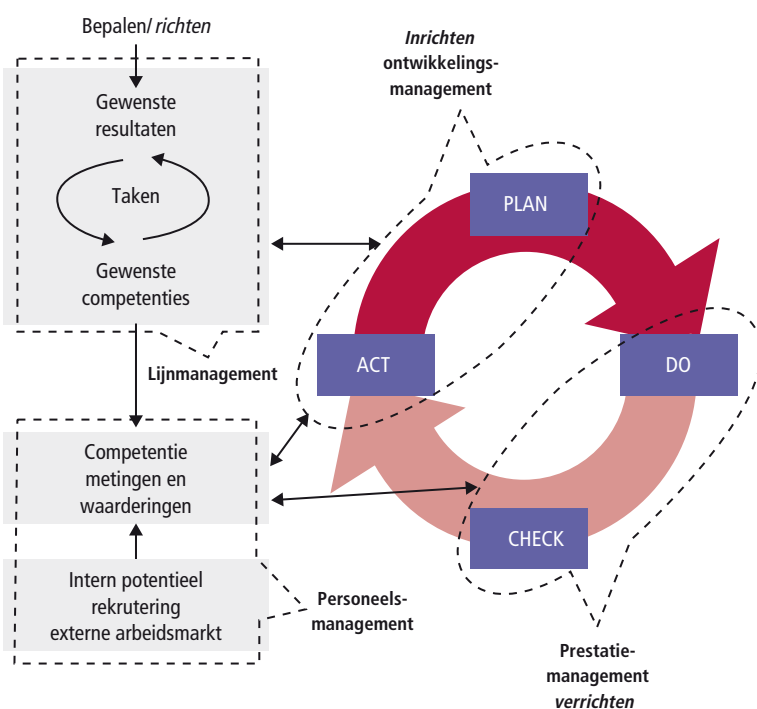
- **Do:** het proces wordt uitgevoerd en de resultaten worden gemeten.
- **Check:** de resultaten worden vergeleken met de doelstellingen.
- **Act:** de benodigde acties om de resultaten te verbeteren.

Competentieontwikkeling

Organisaties maken de laatste jaren steeds meer gebruik van competentieprofielen, gericht op deskundigheid en het kunnen vervullen van een functie. Deze *functiegerichte competenties* zijn verzamelingen van informatie, bekwaamhe-

den, ervaring, vaardigheden, attitudes, normen, waarden, opvattingen en principes, oftewel de kennis die een professional bezit of moet bezitten maar ook de vaardigheden en het gedrag. Het is dus *de maat voor wat een professional in potentie kan*. Door aan competenties te werken kan de prestatie verbeterd worden, mits er ruimte is voor de toepassing ervan. Competenties zijn overigens geen garantie voor goede prestaties, maar wel een voorwaarde. Zowel de competenties als de werkomgeving zijn van invloed op prestaties. Het begrip *prestatie* wordt daarmee de meetbare output van een professional: *de maat voor wat iemand werkelijk kan*.

Bij het aannemen en trainen van personeel is er van oudsher veel aandacht voor de benodigde kennis en ervaring. Menig bedrijf meent dat kennis en vakmanschap wel voldoende zijn bij het werven van personeel. In de praktijk zal men dan door schade en schande wijs moeten worden. Het ontwikkelen van gedragsvaardigheden, dat dus nogal eens vergeten wordt, is een niet onbelangrijke hrm-factor: bezien vanuit competentieoptiek zou deze centraal moeten staan. Er bestaat immers ook nog zoiets als omgaan met collega's en klanten. Het blijkt regelmatig dat 'experts' laag scoren op sociale vaardigheden. Dat leidt tot allerlei ongewenste zaken op de werkvloer: collega's die een hekel aan elkaar hebben en klachten van klanten. Gedragsvaardigheden van individuele medewerkers en de organisatiecultuur zijn van strategisch belang. Beide factoren bepalen in hoge mate hoe kennis, ervaring en vakmanschap gecombineerd kunnen worden om in een snel



Figuur 2 Richten, inrichten en verrichten

dossier competenties in service management

veranderende markt het hoofd boven water te houden. Deze 'competentie' bepaalt kortom de flexibiliteit van het bedrijf.

Soorten competenties

Er is onderscheid te maken tussen competenties die relatief stabiel zijn en competenties die veranderbaar zijn. Er wordt gebruikgemaakt van zoveel mogelijk *stabiele kenmerken*, omdat hiermee een langere termijn kan worden voorspeld. Training en ontwikkeling zijn daarentegen juist gericht op *veranderbare kenmerken*. Stabiele competenties zijn een gegeven van de persoon (intrinsiek), veranderbare competenties worden bepaald door zowel de eigenschappen die de persoon heeft meegekregen (stabiele competenties) als de omgeving (training en ervaring) (zie figuur 3). Het onderscheid is in de praktijk echter niet zo scherp; ook zogenaamde stabiele competenties kunnen veranderen onder invloed van de omgeving, alleen minder sterk.

Er is tevens een inhoudelijk onderscheid te maken tussen competenties die op cognitief vlak liggen (het vermogen tot kennen) en kenmerken die gedragsmatige aspecten betreffen. Daarmee ontstaat een indeling zoals in tabel 1.

Stabiel	Capaciteiten	Persoonlijkheid
Veranderbaar	Kennis	Gedragstijl
	Cognitief	Gedragsmatig

Tabel 1 Indeling competenties

Bij deze vier groepen horen de competenties zoals in tabel 2 weergegeven.

Binnen de ICT is de laatste jaren veel geïnvesteerd in het afstemmen van de factoren kennis en vaardigheid van personen, en dan met name met betrekking tot de vaktechnische en persoonlijke vaardigheden. In de uitgave van de Werkgroep Functies van het NGI, *Taken*,

*Functies, Rollen en Competenties in de Informatica*², wordt uitvoerig aandacht besteed aan competentieprofielen en de wijze waarop deze samengesteld worden. Daarnaast is vanuit het CIO-platform Nederland eind 2005 een rapport opgeleverd door de werkgroep *it-HRM* waarin een serieuze poging is gedaan om generieke ICT-functieprofielen te beschrijven. Behalve naar belangrijke resultaatgebieden, werk- en denkniveau en mogelijke rollen is ook hier nauwlettend gekeken naar competenties. Deze zijn ingedeeld in twee subrubrieken: *vaktechnisch en gedrag*.

Ontwikkelingsmanagement en prestatie management

In figuur 4 wordt weergegeven op welke wijze het ontwikkelingsmanagement (belonen & inschatten) en het prestatie management (ontwikkelen en beoordelen) parallel plaatsvinden aan de cyclus van gesprekken tussen de medewerker en de organisatie.

In de praktijk vind deze cyclus op hoofdlijnen veelal als volgt plaats:

Inschatten

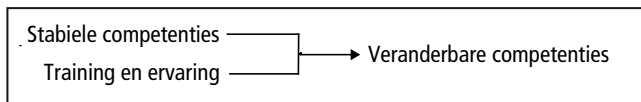
Is er voldoende potentieel aanwezig binnen de organisatie om de strategie ten uitvoer te brengen? Als dit bij aanvang niet het geval is, bestaat het risico dat de verwachtingen ten aanzien van de medewerkers te hoog zijn. Dit zal in de loop van de tijd zichtbaar worden door *reflecteren* en *ervaren*. Signalen kunnen een hoog ziekteverzuim of ontevredenheid onder de medewerkers zijn. De plannen moeten dus haalbaar zijn.

Ontwikkelen

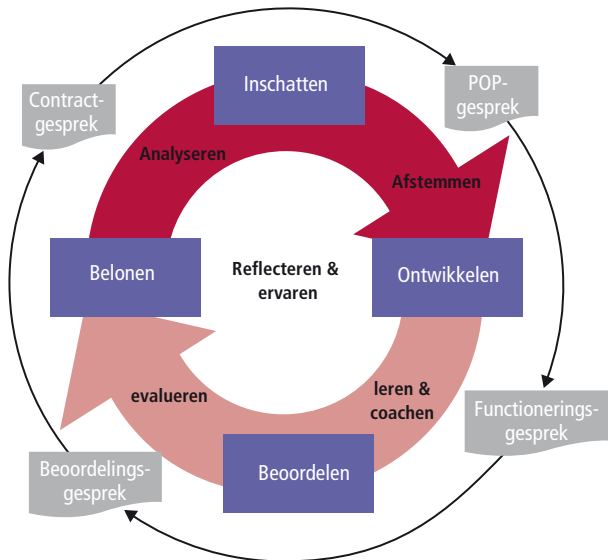
Op basis van de wederzijds uitgesproken en afgestemde verwachtingen (veelal vastgelegd in een 'POP' (persoonlijk ontwikkelingsplan) zal de medewerker zich kunnen ontwikkelen. Het moet duidelijk zijn dat er alleen geïnvesteerd kan worden in het verbeteren van veranderbare competenties. Tijdens het opstellen van de competentieprofielen moet er dan ook rekening mee worden gehouden dat stabiele competenties in principe niet verder ontwikkeld kunnen worden. Hoe verhouden verder de kerncompetenties

Stabiel	CAPACITEITEN	PERSOONLIJKHEID
	<ul style="list-style-type: none"> Analytisch vermogen Oordeelsvorming Abstractievermogen Creativiteit 	<ul style="list-style-type: none"> Sensitiviteit Flexibiliteit Integriteit Stressbestendigheid Zelfstandigheid Doorzettingsvermogen
Veranderbaar	KENNIS	GEDRAGSTIJL
	<ul style="list-style-type: none"> Vakkennis informatica Kennis van andere disciplines Commercieel inzicht Strategische visie Technische vakkennis informatica Organisatie-, omgevings-, en branchekennis 	<ul style="list-style-type: none"> Leiderschap Communicatievaardigheden Samenwerken in teamverband Luisteren Conflicthantering Klantgerichtheid Didactische vaardigheid Organisatiebewustzijn Initiatief Besluitvaardigheid Overtuigingskracht Onderhandelingsvaardigheid Accuratesse Methodisch werken Plannen en organiseren
	Cognitief	Gedragsmatig

Tabel 2 Competenties



Figuur 3 Totstandkoming veranderbare competenties



Figuur 4 Ontwikkelingsmanagement en prestatie management

van de organisatie zich tot de al dan niet aanwezige kernkwaliteiten van de medewerker? Daar moet rekrutering (het aannamebeleid) naadloos op zijn afgestemd. Anders bestaat het risico dat er medewerkers worden aangenomen die in de basis al niet voldoen aan de noodzakelijke kerncompetenties. Ook door middel van diverse vormen van reflecteren en ervaren kan hier vanuit de praktische toepassing de nodige input aan worden onttrokken.

Beoordelen

Het daadwerkelijk ontwikkelen van veranderbare competenties vindt in de praktijk met name plaats door het opleiden, trainen en coachen van medewerkers. Uiteraard moet dit voldoende gefaciliteerd worden door de organisatie. Het gaat immers om het ontwikkelen van 'tekortkomingen'. Zoals eerder aangegeven gaat dit enerzijds om de benodigde kennis, maar de praktijk leert dat het ontwikkelen van gedrag absoluut de nodige aandacht behoeft. Voorbeelden hiervan zijn: omgaan met conflicten, kritiek aanvaarden, 'nee' kunnen zeggen, waardering uiten, et cetera. Afhankelijk van de soort organisatie kan het zijn dat er processen en systemen nodig zijn om

de prestatie van medewerkers te kunnen meten wanneer er werkzaamheden bij de klant worden uitgevoerd. Ook dit vraagt de nodige aandacht. Levert de medewerker de prestaties die met de klant is afgesproken en daarmee worden verwacht? Ook hier is het aspect reflecteren en het ervaren van elementair belang. De registratie hiervan is meestal een vorm van functioneringsgesprek, of dit nou een 'officieel' gesprek is met een interne en/of externe leidinggevende, of een periodieke of reguliere afstemming met een begeleider/coach. Het instrumentarium van competentie management moet wel voorzien in zogenaamde ankervragen, om te kunnen bepalen waar iemand daadwerkelijk staat. Een gap-analyse (good, average, poor) is ook een uitstekend hulpmiddel. Voor beide geldt dat er al tijdens het *inrichten* (ontwikkelingsmanagement) rekening mee wordt gehouden. Vragen en criteria moeten namelijk een relatie hebben met de herkenbaarheid voor de organisatie.

Belonen

Uiteraard moet er een adequaat mechanisme zijn om medewerkers in een goede verhouding te belonen. De praktijk van de laatste jaren is dat door de

hoogtijdagen, in ieder geval binnen veel ICT-bedrijven, (te) hoge salarissen en/of (extra) beloningen en secundaire regelingen zijn overeengekomen. En helaas niet op basis van een goede match tussen de kerncompetenties van de organisatie en de kernkwaliteiten van de medewerker, maar voornamelijk vanuit het perspectief dat er veel geld verdiend kon worden! De uurtarieven die aan klanten berekend werden, waren dan ook navenant.

Nawoord

Het is op dit moment de uitdaging van de gemiddelde ICT-organisatie om een goede balans terug te vinden in de verhouding tussen zowel bedrijfsstrategie en benodigde kerncompetenties als tussen de aanwezigheid van competenties van de medewerker en de beloning. En laat dit duidelijk zijn: wanneer de kernkwaliteiten van de medewerker, en dan met name het karakteristieke gedrag benodigd voor het adequaat uitoefenen van een specifieke functie, ook daadwerkelijk aanwezig zijn en de medewerker op vaktechnisch gebied ook een absolute topper is, dan zal hier ook een juiste beloning tegenover staan. Ook hier is reflecteren en ervaren een noodzakelijke graadmeter. In de praktijk valt evenwel te constateren dat er nog te veel met alleen de vaktechnische competenties rekening wordt gehouden en te weinig met de zo broodnodige gedragscompetenties. Hiermee onderscheidt uiteindelijk de medewerker, maar met name ook de organisatie, zich van collega's en collega-bedrijven.

Jan Heunks (j.heunks@ict-p.nl) is directeur van de Business Unit Competence Services bij ICT Partners en tevens commissielid van de Service Management Advisory Board bij het Exin.

Noten

- 1 Vrij naar het artikel 'Competentiemanagement', van Thijs Laeven, september 2000
- 2 Op de Coul, ir. J.C., *Taken, functies, rollen en competenties in de informatica*, ten Hagen & Stam Uitgevers/Sdu Uitgevers, 2001