



WELKE COMPETENTIES HOREN BIJ WELKE FUNCTIE?

Een kaartje leggen

Competenties zijn in Nederland gemeengoed en bijna elke functieomschrijving en advertentietekst staat er vol mee. Maar wie bepaalt nu eigenlijk welke competenties bij welke functie horen? Soms is dat de medewerker zelf, soms zijn leidinggevende en soms een P&O'er. Er bestaat geen objectieve maatlat. Is er ergens houvast?

door Loek van den Broek

Acht jaar geleden las ik tijdens de kerstdagen het ene na het andere boek over competentie-management. De zoveelste hype trok door P&O-land. Tijdens diezelfde kerstdagen besloot ik zelf een competentiewoordenboek te gaan ontwikkelen. Er was al heel veel over geschreven en ook internet gaf ook toen al veel informatie. Uiteindelijk werden het 45 (inmiddels 56) competenties en slaagde ik er zowaar in om in een daaropvolgende rustige periode 56 definities te ontwikkelen.

Vervolgens ben ik met een aantal stagiaires gaan zoeken naar kenmerkende gedragingen. Vier tot zes per competentie, waardoor we aan gedragschalen konden gaan bouwen.

Inmiddels is het systeem uitgegroeid tot een volwaardig woordenboek en bestaat er een set kaarten waarop (alleen) de definities voorkomen.

Een voorbeeld uit het woordenboek. De beschrijving van de competentie 'overtuigingskracht':

- Anderen overtuigen van een idee, plan of standpunt en ze daar enthousiast voor maken.
- Laten blijken in de eigen standpunten te geloven.
- Gebruiken van heldere en logische argumenten.
- Het baseren van argumenten op vakkennis en minder op gevoelens.
- Het inbrengen van nieuwe argumenten als anderen niet overtuigd zijn.
- Het gebruik van vakkennis, data en feiten om een standpunt te onderbouwen.
- Helder aan anderen uitleggen waarom zaken gedaan moeten worden.
- Standpunten presenteren met veel enthousiasme.
- Het signaleren van en ingaan op twijfels en bezwaren.
- Weten wanneer dingen moeten worden gezegd of juist achter-

wege moeten worden gelaten om zaken te realiseren.

- Creëren van draagvlak op basis van argumenten.
- Afstemmen van argumenten op zaken waar anderen gevoelig voor zijn.
- Het benoemen van te verwachten tegenwerpingen.
- Het behandelen van een breed scala aan gegevens ter onderbouwing van plannen.
- Argumenten afstemmen op mogelijke weerstanden en doelgroepen.
- Coalities sluiten om belangen van in- en externe partijen te integreren.
- Het zodanig beïnvloeden van anderen dat ze het standpunt zelfstandig uitdragen.

In dit artikel borduur ik graag voort op die kaartenset. Geef tien mensen uit uw directe werkomgeving een doosje met die 56 kaarten en vraag hen er zeven uit te kiezen waarvan zij vinden dat die het succes van uw functie bepalen. Laat ze daar *niet* met elkaar over praten. Komen ze nu allemaal met dezelfde kaarten of zijn er grote verschillen?

Jarenlang heb ik mensen aan het werk gezet met deze aanpak. Tot mijn verbazing is de overeenstemming in hun keuze meestal erg groot – en des te groter als zij het hele woordenboek erbij mogen gebruiken in plaats van alleen definities.

Bij sommige competenties is hun keuze erg logisch. De competentie 'visie' hoort bijvoorbeeld meestal thuis bij een manager of directeur. Voor ondernemerschap geldt hetzelfde. Nauwkeurigheid en kwantiteit horen daarentegen meer thuis bij eenvoudiger functies, hoewel generalisaties hierbij natuurlijk op de loer liggen.

Grote overeenkomsten

Het blijkt dat mensen bij bepaalde functietypen vaak dezelfde competenties kiezen. Zeker als het aantal competenties is gemaximeerd op bijvoorbeeld zeven, worden de overeenkomsten best groot. Het zou echter mooi zijn als er daarnaast samenhang zou bestaan tussen de competenties en het functiewaarderingsgewicht van de baan.

Ik onderneem een uiterst discutabele poging deze samenhang te vinden, omdat er een lijn valt te ontdekken in keuzes die mensen maakten tijdens het werken met onze stokken competentiekaarten. Het doel is daarbij niet om u, de lezer, voor te schrijven welke competenties u zou moeten kiezen bij bepaalde functies of functietypen of -niveaus, maar u op gedachten te brengen wat betreft de competenties waaraan u bij bepaalde functies of functieniveaus zou kunnen denken.

Is er een verband tussen functiegroepen en bepaalde competenties? Spencer & Spencer deden veel onderzoek via internet naar

de competenties die per functie het meest worden gekozen. Vijf functiegroepen vertoonden qua competenties veel overeenkomsten:

- Technische en professionele functies.
- Commerciële functies.
- Functies in de hulpverlening en van servicepersoneel.
- Managers.
- Ondernemers.

De belangrijkste competenties zijn, in volgorde van importantie:

Bij technische functies en bij professionals

- Resultaatgerichtheid.
- Doorzettingsvermogen.
- Besluitvaardigheid.
- Conceptueel vermogen.
- Analytisch vermogen.
- Initiatief.

Bij commerciële functies

- Beïnvloedingsvaardigheid.
- Prestatiegerichtheid.
- Initiatief.
- Luistervermogen.
- Klantgerichtheid.
- Zelfvertrouwen.

Bij hulpverleners en servicepersoneel

- Beïnvloedingsvaardigheid.
- Empathisch vermogen en het vermogen tot luisteren.
- Zelfvertrouwen.
- Vakkundigheid.
- Klantgerichtheid.
- Samenwerking.
- Analytisch vermogen.

Bij managers

- Beïnvloedingsvermogen.
- Prestatiegerichtheid.
- Samenwerken.
- Analytisch vermogen.
- Initiatief.
- Ontwikkelen van medewerkers.
- Zelfvertrouwen.
- Assertiviteit.
- Leervermogen.

MENSEN KIEZEN BIJ BEPAALDE FUNCTIETYPEN VAAK DEZELFDE COMPETENTIES

Tab. 1 Niveaus en veelgenoemde competenties

Niveau	Dominante competenties
Manager/strateeg	visie, ondernemerschap, netwerkgerichtheid, durf, dynamiek, doorzettingsvermogen, helikopterkwaliteit, realiteitszin en zelfverzekerdheid
Manager	leidinggevende capaciteit, omgevingszin, overtuigingskracht, besluitvaardigheid, initiatief, organisatiebewustzijn en resultaatgerichtheid
Projectleider	coachen, organiseren, controleren, corrigeren, delegeren, ontwikkelen en onderhandelen
Professional	vermogen tot samenwerken, creativiteit, conceptueel denken, verantwoordelijkheidsgevoel en analytisch vermogen
Vakspecialist	vakkennis en leervermogen
Allround assistent	klantgerichtheid, commercie en kwaliteit
Assistent	kwantiteit en accuratesse
Aankomend assistent	collegialiteit en ordelijkheid

- Conceptueel vermogen.

Bij ondernemers

- Initiatief.
- Het zien van/reageren op kansen die zich voordoen.
- Kwaliteit.
- Efficiencygerichtheid.
- Plannen.
- Probleemoplossend vermogen.
- Assertiviteit
- Doelgerichtheid.
- Netwerk-capaciteiten.

Bij het kiezen van competenties kunnen bovenstaande rijtjes zeker van pas komen. Het gevaar blijft echter dat de typische kenmerken van de situatie waarin een functie vervuld wordt, van grote invloed zijn op de mate waarin deze competenties het succes in die specifieke job bepalen. Overleggen met relevante betrokkenen uit de 'omgeving van de functie' kan het risico van een verkeerde inschatting verkleinen.

Op tijd loslaten

Ooit ontwikkelde en toetste Izaak Adizes een model waarin hij aangaf dat naarmate leidinggevend een zwaardere functie kregen ze op andere dingen 'dreven'. Het laagst leidinggevend niveau 'drijft' op 'vakkennis', het niveau daarboven op het zijn van een 'regelaar en organisator', het leidinggevend niveau daarboven op het begrip 'omgevingszin' en het hoogste niveau is de 'motor, de opjutter en de stuwende kracht'. De kern van zijn verhaal is: als je klimt op de ladder moet je op tijd dingen loslaten en nieuwe competenties oppakken. Doe je dat niet, dan raak je aan je competentieplafond en is de kans groot dat het mis gaat. (Zouden kleine ondernemers het soms zo moeilijk hebben omdat ze tegelijk over alle competenties moeten beschikken?)

Adizes' denken heeft alles te maken met competenties die gerelateerd zijn aan functieniveaus. Laten we eens kijken hoe we dat kunnen vertalen naar andere organisaties.

De competenties in tabel 1 komen van een accountantskantoor. Men heeft de functies in de organisatie qua niveau onder elkaar gezet. Het is niet moeilijk om hier een rijtje van functies naast te

zetten uit uw organisatie – of dat nu een ziekenhuis is of een adviesbureau, een productiebedrijf, een ICT-bedrijf of een politie- of defensieorganisatie.

Uit mijn ervaringen met de hierboven beschreven kaartenset met competenties heb ik geleerd dat de in de tabel genoemde competenties frequent gekozen werden bij de genoemde niveaus. De competenties voor de laagste niveaus blijken in de praktijk het meest discutabel en zijn ook het meest afhankelijk van de specifieke kenmerken van de functie.

Natuurlijk komen de competenties in tabel 1 niet altijd met de genoemde functies overeen, maar ze geven wel houvast bij het bedenken welke competentie meer bij welk niveau hoort. Ze staan weliswaar in één hokje, maar 'stralen ook uit' naar de naast hogere en naast lagere gelegene niveaus.

Conclusie

De willekeur waarmee competenties vaak aan functies worden gekoppeld is groot. Met de bekende formule $E=KxA$ in het achterhoofd heeft dat als voordeel dat de betrokkenheid van de belanghebbenden toeneemt en daarmee de 'A' in waarde stijgt. Toch is er meer.

Vanuit het idee van *best practices* is het zeer wel mogelijk de vruchten te plukken van onderzoek en ervaringen tussen de koppeling van functieniveau en functiesoort enerzijds en het gebruik van competenties anderzijds. Zo krik je de 'K' op en daarmee de 'E'.

Hopelijk levert dit artikel een verdere bijdrage aan het op een wat objectiever wijze aankijken tegen het toekennen van competenties. Uiteindelijk blijft de functie-inhoud hoe dan ook bepalend voor wat er aan competenties nodig is.

Drs. L.C.A.H. van den Broek is directeur van Van den Broek Et Partners te Breda.

LvandenBroek@bptraining.nl

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Belonen, beoordelen.