

# Creating a Competency Model that Works

## (dr. Joe Folkman)

Het creëren van een competentie model dat werkt.

### *Samenvatting*

#### **Wat is het doel van een competentie model?**

De waarde van een competentie model ligt in de mogelijkheid om belangrijke competenties, vaardigheden en gedragingen te identificeren die invloed hebben op het succes van een organisatie. Door te focussen op een beperkt aantal competenties, helpt het de organisatie bij het bepalen van individuele ontwikkelingsgebieden voor persoonlijke ontwikkeling.

#### **Hoe worden competentie modellen ontwikkelt?**

Er zijn verschillende manieren waarop een competentie model ontwikkeld kan worden:

1. Een manager definieert competenties gebaseerd op zijn/haar observaties van de organisatie. Afhankelijk van de huidige situatie en behoeften wordt een set van competenties eenzijdig uitgeschreven. Dit proces is zeer efficiënt. Echter, deze modellen zijn gebaseerd op indrukken, vooroordelen en persoonlijke voorkeuren in plaats van onderzoek of analyses.
2. Een groep van managers/professionals sorteert verschillende competentie-kaartjes met behulp van een verdelingstechniek. De kaartjes bevatten competenties die men als groep heeft beoordeeld als passend voor deze organisatie. Dit is een betere aanpak omdat leiders beginnen met het

onderzoek van verschillende competenties. Ook deze aanpak is echter grotendeels gebaseerd op indrukken, vooroordelen en persoonlijke voorkeuren van de groep.

3. Managers identificeren een groep zeer goed presterende leiders en vergelijken deze met een groep leiders die gemiddeld presteren. Door middel van een interview technieken worden gedragingen geïdentificeerd die de groep hoog presterende leiders onderscheiden van de groep gemiddelde presterende leiders. Vervolgens worden de gedragingen uit het interview geclusterd tot een groep competenties.
4. Managers gebruiken grootschalig onderzoek en data om competenties te identificeren. Enkele jaren geleden hebben Jack Zenger & Joe Folkman deze aanpak gebruikt door uit 200.000 assessments van 20.000 leiders de data te onderzoeken. Uiteindelijk zijn hieruit 1.900 zgn. items onderzocht waarbij de leidende vraag was: 'wat onderscheid de top 10% best presterende leiders van de 10% slechts presterende leiders?'. De gedragingen die hierbij naar voren kwamen zijn geclusterd tot 16 zgn. differentiërende competenties.

## **Hoe onderzoek ons denken over competentie modellen veranderde.**

### ***Positieve correlatie tussen competenties en prestaties van organisaties.***

De fundamentele logica van elk competentie model is gebaseerd op de assumptie dat bepaalde gedragingen een invloed hebben op de prestaties en successen van organisaties. Bewijs dat er een link is tussen competenties en prestaties van de organisatie valideert niet alleen het competentie model, het bewijst voor werknemers dat hun inspanningen om een competentie te verbeteren een invloed heeft op het succes van de organisatie. Uit het onderzoek door Zenger|Folkman is niet alleen gebleken dat de competenties van leiders invloed hebben op het succes van de organisatie, ze hebben ook een invloed op de betrokkenheid van de werknemers.

### ***Het belang van de focus op sterktes***

In de meeste organisaties worden competentie modellen niet gebruikt om sterktes te erkennen, maar om te focussen op zwaktes die verbeterd moeten worden. De meeste organisaties geloven dat als een leider zich richt op het verbeteren van zijn/haar zwaktes, dit uiteindelijk tot exceptioneel leiderschap leidt. Echter, uit het onderzoek van Zenger|Folkman is gebleken dat niet het gebrek aan zwaktes maar juist de aanwezigheid van sterktes is wat leiders exceptioneel en effectief maakt. Een leider met slechts drie zeer krachtige competenties, kan zich in de ranking met andere leiders, in de top 20 plaatsen.

### ***De illusie van perfectie***

Veel organisaties zoeken naar de perfecte leiders. Het onderzoek van Zenger|Folkman toont aan de meest effectieve leiders verschillende sterktes hadden, maar zeker niet perfect waren. De beste organisaties hebben een diverse groep leiders met verschillende sterktes, zij zorgen ervoor dat leiders elkaar complementeren door verschillende vaardigheden te hebben.

### ***Corrigeren van kritische tekortkomingen***

Uit onderzoek is gebleken dat 70-80% van de leiders het beste kan werken aan het uitbouwen van hun sterktes. De overige leiders bezitten mogelijk kritische tekortkoming. Veel mensen hebben zwaktes, echter een kritische tekortkoming is een significante zwakte die een negatieve impact heeft op de effectiviteit van een persoon in zijn werksituatie. Hoe kunnen we het onderscheid maken tussen zwaktes en kritische tekortkomingen? We zijn zelf minder goed in het beoordelen van onze sterktes en zwaktes. Managers, collega's, medewerkers en andere professionals om ons heen kunnen dit beter. Het is daarom van belang dat organisaties een assessment methode hanteren waarmee kritische tekortkomingen en sterktes geïdentificeerd kunnen worden.

### ***Cross training om sterktes uit te bouwen***

Sterktes uit bouwen is anders dan een zwakte verbeteren. Een zgn. lineaire ontwikkeling (stap voor stap) kent een grens qua ontwikkelen. Een lineair proces brengt mensen van incompetentie naar competentie. Uit onderzoek is gebleken dat leiders met de hoogste effectiviteit een competentie op een zeer hoog niveau inzetten welke belangrijk is voor de organisatie. Door het hanteren van een zgn. non-lineaire aanpak, of

cross training, kan een leider een sterke competentie verder uitbouwen. Excellente leiders maken gebruik van zogenaamde begeleidende/aanvullende gedragingen. Een leider kan bijvoorbeeld technische kennis hebben, maar hij maakt het verschil als hij deze kennis kan gebruiken om problemen binnen de organisatie op te lossen.

### **Wat zijn de karakteristieken van een goed competentiemodel?**

#### ***Simpel en gedenkwaardig***

Een competentie model is gemakkelijk te gebruiken als het simpel en eenvoudig is. Een organisatie kan een competentiemodel gebruiken met verschillende competenties voor elke laag in de organisatie. Het is echter simpeler en duidelijker om dezelfde set competenties te gebruiken voor de gehele organisatie maar om ze verschillend te definiëren voor de verschillende lagen in de organisatie.

#### ***Grondig***

Sommige organisaties vinden een simpel model zo belangrijk dat ze maar een beperkt aantal competenties opnemen in hun model. Echter, als er te weinig competenties gedefinieerd zijn is er geen samenhang tussen de verschillende gedragingen en wordt het model moeilijk te begrijpen. Een effectief competentiemodel definieert alle fundamentele gedragingen die bijdragen aan het succes van de organisatie, en die verschillen aanduiden tussen de werknemers.

#### ***Valide en betrouwbaar***

Wanneer er een competentiemodel gecreëerd is en er een duidelijke aanpak is om de competenties

te meten, moet het model getest worden zodat aangetoond kan worden dat de verschillende gedragingen accuraat gemeten worden. Daarnaast moet geverifieerd worden dat de metingen een goede voorspeller zijn voor het succes van de organisaties.

#### ***Ontwikkeling en evaluatie***

Als een competentie model alleen gebruik wordt voor professionele ontwikkeling, gaan mensen vragen 'wat is het nut van verbetering als het geen invloed heeft op loon, promotie of andere emolumenten?'. Aan de andere kant, als een competentiemodel alleen gebruik wordt voor evaluatie, kunnen mensen zich alleen gaan richten op de uitkomsten zonder zichzelf te ontwikkelen. Wanneer werknemers zien dat andere beloond worden voor het ontwikkelen van competenties in het model, worden zij geprikkeld om hetzelfde te doen.

#### ***Zorg voor een gemeenschappelijke taal***

Een ander karakteristiek van een effectief competentie model is het hebben van een gedeelde, gemeenschappelijke taal over de gedragingen die leiden tot verbetering van prestaties voor de organisatie. Iedere duik van een platform van 10 meter lijkt exceptioneel, totdat je de cijfers van de vakjury ziet. Wat jij ervaart als goed, zien anderen wellicht toch geheel anders. Hetzelfde gebeurt in organisaties, zonder een competentie kader lijkt iedereen een goede leider. Als competenties gedefinieerd en gemeten worden, zien mensen het verschil tussen slechte, gemiddelde en zeer goede prestaties.

#### ***Ingebed in alle systemen van human resource management***

Als organisaties een competentie model gebruiken voor werving, selectie, promotie en compensatie, raakt iedereen in de organisatie bekend met het model en heeft het een grotere impact op de human resource management van het bedrijf.

### **Conclusie**

Een effectief competentie model kan een excellente kompas zijn die organisaties begeleid naar het verbeteren van prestaties. Effectieve meetinstrumenten ondersteunen individuen in hun ontwikkelingsreis. De combinatie van duidelijke,

simpele competenties en accurate meetinstrumenten kunnen een uitzonderlijke troef zijn in het verbeteren van de prestaties van een organisatie.

Een ineffectief competentiemodel is als een kaart waarin een stad met drie verschillende namen is aangegeven. Leaders weten niet wat hun eindbestemming is en hoe zij daar moeten komen. Dit verlaagt hun motivatie om zichzelf te ontwikkelen. Een ineffectief competentiemodel kan een organisatie hiermee meer slechts doen dan dat het de organisatie verder helpt.

Mw. Drs. Margareth de Wit MBA

Master Trainer

