



Special opleiden

Hoogleraar Martin Mulder over

De maakbare competentie

POP en POR
De overheid ontdekt
de geplande carrière

Opleidingsbudget
De harde lessen
van de malaise

Emotionele intelligentie
Daniel Goleman gelooft
in de gevoelige baas



'Ik geloof

in zelfsturing'

Hoewel minder dan een kwart van de door hem onderzochte organisaties ermee werkt, staan voor hoogleraar Martin Mulder de voordelen van competentieontwikkeling buiten kijf. Aan p&o daarbij de taak te zorgen voor een goed leerklimaat.

INTERVIEW

Uit uw boek *Competentieontwikkeling in organisaties* blijkt dat Nederland minder met competentie management werkt dan we dachten?

Klopt. Dat bleek al uit een vooronderzoek onder zeventig organisaties. Maar toen we daarmee klaar waren, bevroop me het gevoel dat we het misschien niet goed hadden gezien. Toen hebben we nog eens meer dan zeshonderd organisaties geïnterviewd. Slechts 135 daarvan bleken met competentie management te werken.

Toch bent u een warm voorstander van competentie management. Ik ben een groot voorstander van *competentieontwikkeling*. Het ontwikkelen van mensen is mijn passie. Ik ben ooit begonnen als pedagoog, vandaar.

Leren is noodzaak. Voor het individu omdat het bijdraagt tot zijn employability, voor de organisatie omdat het bijdraagt tot de ontwikkeling en *performance improvement* van die organisatie.

U pleit ervoor dat competentieontwikkeling voortkomt uit de bedrijfsstrategie. Hoe ziet u dat voor zich?

Ik pleit ervoor dat het personeelsbeleid binnen een organisatie is afgestemd op de bedrijfsstrategie en dat ook het ontwikkelingsbeleid daarop is afgestemd. Maar het moet ook de andere kant op werken; bij de vorming van het personeelsbeleid en de bedrijfsstrategie moeten organisaties uitgaan van het zittende personeel. Als je een organisatie fundamenteel wilt veranderen, moet je rekening houden met de medewerkers in die organisatie en kan een raad van bestuur niet op een eilandje dingen gaan zitten uitdenken. Als er geen evenwicht is tussen persoon en organisatie, gaan mensen op zoek naar een organisatie die wél bij hen past.

Is het mogelijk om vast te stellen welke bijdrage competentieontwikkeling levert aan de bedrijfsresultaten?

Als iemand nieuwe competenties verwerft en zijn werk daardoor beter doet, dan merkt zijn leidinggevende dat. Maar de vraag naar de relatie tussen competentieontwikkeling en de winst van een onderneming vind ik een non-vraag. Ik denk dat zoveel factoren van invloed zijn, dat je niet rechtstreeks een verband kunt leggen tussen het aanleren van competenties aan een individu en het bedrijfsresultaat. Ik geloof wel sterk dat opleidingen kunnen zorgen voor een reductie van kosten, zoals al eens door de Amerikaanse competentie management deskundige Jack Phillips is verkondigd. Competente medewerkers werken efficiënter en leveren betere prestaties.

De nadruk wordt altijd gelegd op winst, maar bedrijven vergeten vaak dat competentieontwikkeling kan bijdragen aan kostenreductie.

Een belangrijk onderdeel van competentieontwikkeling is het aanleren van nieuwe vaardigheden. Wat is daarin de bijdrage van cursussen?

Voor directe prestatieverbetering heb je meer aan on the job learning. Een cursus staat verder van de praktijk en is meer geschikt om nieuwe competenties te leren die pas later in iemands loopbaan nodig zijn. Bijvoorbeeld om managementtaken te trainen voordat iemand een managementfunctie vervult. Zolang het bij de huidige functie hoort, leren mensen meer en beter in samenwerking met collega's. Bij competentieontwikkeling moet je dus niet alleen denken in termen van cursussen, maar in termen van leren in de praktijk.

In het tijdschrift *Gedrag en Organisatie* betoogde Paul Jansen, hoogleraar Bedrijfspsychologie aan de Vrije Universiteit, onlangs dat competentie management geen wetenschappelijk bruikbaar begrip is.

Bedrijven vergeten vaak dat competentieontwikkeling kan bijdragen aan kostenreductie

Jansen pleit voor een verbinding tussen theorie en praktijk, en daar ben ik een groot voorstander van. Maar misschien dat zijn onderzoeksveld, de a&o-psychologie, weinig doet met competentiedenken. Mijn onderzoeksveld onderwijskunde doet dat wel.

Ik denk niet dat competentiedenken theoriearm is, mijn boek bewijst dat ook. Maar competenties meten kan alleen via het meten van performance. Als je wilt weten of een secretaresse het programma Word beheerst, geef je een aantal complexe opdrachten. Dat is een ander soort onderzoek dan de a&o-psychologie gewend is.

Kún je de mate waarin iemand een competentie beheerst wel meten?

Over validiteit en betrouwbaarheid van het begrip competentie heb ik me echt zorgen gemaakt. Meet je met zo'n competentievragenlijst echt wat je wilt meten? En zou de uitslag een dag later weer dezelfde zijn? Ik had de indruk dat dat niet het geval was.

Tot op een gegeven moment iemand uit het bedrijfsleven tegen mij zei: maakt het echt uit als competentieprofielen niet valide zijn? Als een medewerker met een lijnmanager afspraken maakt over de verbetering van competenties, dan gaat het er toch om dat ze samen weten wat met de competentie wordt bedoeld en dat ze er mee kunnen werken?

Toen realiseerde ik me dat competenties geen algemene termen zijn die je los van de context kunt definiëren; je kunt ze niet vastleggen op zo'n manier dat iedereen er meteen hetzelfde mee bedoelt. Flexi-

STEVIGE KOST

In Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk (Elsevier bedrijfsinformatie) doet Martin Mulder, hoogleraar onderwijskunde aan Wageningen Universiteit, verslag van zijn onderzoek naar de bruikbaarheid van competentieontwikkeling. Het resultaat is geen how-to-werkje, maar een theoretisch sterk onderbouwd boek dat diepgaand informeert over het onderwerp. www.sls.wau.nl/ao/index-nl.html

biliteit betekent voor de president-directeur van Shell iets anders dan voor een medewerker aan de pomp.

Competenties moet je dus in overleg met de medewerker invoeren?

Ja, het is noodzakelijk dat beide partijen het eens zijn over de vraag welke competenties nodig zijn voor de betreffende functie en wat dat voor die specifieke functie inhoudt. Ook als je uit een bestaande lijst van competenties put, is het nodig om samen af te stemmen welke invulling je daaraan geeft.

In een verpleegtehuis besloot het managementteam eens dat het personeel meer klantgericht moest gaan werken. Artsen, verpleegkundigen, secretaresses, keukenhulpen, allemaal werden ze naar dezelfde algemene cursus gestuurd. Maar van tevoren was niet nagegaan wat klantgerichtheid voor die verschillende beroepen betekent.

Ze hebben de cursus maar één keer gegeven; het was geen succes. Over competenties moet je samen brainstormen, zodat zo'n term als klantgerichtheid ook handen en voeten krijgt.

Tegen welke andere problemen lopen p&o-ers aan die competentiedenken nog niet hebben ingevoerd?

Kosten. De invoering van een nieuw systeem kost geld, een werkgever moet investeren in zijn werknemers. Maar zoals gezegd levert het ook wat op: een reductie in kosten doordat medewerkers bekwaamer zijn en zich voortdurend blijven ontwikkelen. Een ander probleem is dat het opstellen van een lijst van competenties niet automatisch leidt tot effectieve leerprocessen. Informatie leren bijvoorbeeld kan een belangrijke rol spelen. Maar dat verdient wel afzonderlijke aandacht. Ook de invoering van nieuw jargon is een probleem, medewerkers zijn daar vaak allergisch voor.

U pleit voor leren op de werkplek. Hoe kan p&o dat bevorderen?

P&o kan bijdragen aan een goed leerklimaat. De sfeer op een afdeling moet bijvoorbeeld open en constructief zijn, niet gesloten en gedomineerd door angst. Dat laatste is vaak het geval tijdens een bezuinigingsronde of onder extreme machtsverhoudingen. Als het klimaat slecht is, dan leveren opleidingen niets op voor de organisatie. Als bijvoorbeeld iemand terugkomt van een training en zijn baas zegt: 'doe nu maar weer normaal', dan is dat destructief voor het leerproces. Dat hebben we in het onderwijs gezien. Leraren kregen in de lerarenopleiding de nieuwste onderwijsmethoden aangereikt, maar op de scholen waar ze vervolgens gingen werken, wezen hun collega's dat vaak af. Al het innovatieve denken verdween zo weer.

Organisaties zouden veel meer het leren in de praktijk kunnen benutten. Bijvoorbeeld door in een vergadering elkaar te vertellen hoe je iets hebt aangepakt. Voor leren is ook tijd en ruimte nodig. Als werknemers een takenpakket hebben van honderdtwintig procent, dan zullen ze nooit de ruimte hebben om te reflecteren. Zonder reflectie geen leren; leren is nadenken over waar je mee bezig bent en hoe het beter kan.

In uw boek geeft u aan dat veel organisaties competentieontwikkeling maar half hebben doorgevoerd.

Vaak zijn organisaties ermee begonnen competentieontwikkeling slechts in een deel van de organisatie in te voeren, om te zien of het werkt. Competentiedenken werd ingevoerd op plekken waar veran-

deringen het snelst gaan, zoals in de it. P&o zegt vaak dat ze de instrumenten levert en de lijn uiteindelijk bepaalt. Ik geloof ook in zelfsturing; als een afdeling goed zonder presteert en wél op de hoogte blijft van huidige ontwikkelingen, dan moeten ze vooral zonder doen.

Zou u organisaties adviseren om competentie management helemaal in te voeren?

Als ik zelf directeur was van een organisatie, dan zou ik pleiten voor integrale invoering, omdat met competentieontwikkeling het onderwerp ontwikkelen systematische aandacht krijgt. Je ziet bij overnames bedrijven wel geheel overgaan op competentieontwikkeling; je hebt een taal om wederzijdse verwachtingen in uit te drukken.

In uw onderzoek concludeert u dat competentiedenken vooral wordt gebruikt bij werving & selectie, beoordeling en bij de ontwikkeling van personeel, en minder bij belonen. Moeten bedrijven hun werknemers ook op competenties belonen?

Competenties worden altijd al beloond. De vraag is of je competentieontwikkeling wilt belonen. Een aantal organisaties heeft een deel van hun variabele beloning niet alleen op geleverde prestaties, maar ook op ontwikkelde competenties ingesteld. Sommigen zijn daar ook weer van terug gekomen; iedereen met een vlotte babbel zou zo makkelijk kunnen scoren.

Ik zou het afraden. Ik vind ontwikkelen een natuurlijk proces.

Mensen moeten tijd en ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, maar daar hoeft je ze niet extra voor te belonen. Ik ben er wel voor dat mensen beloond worden op geleverde prestaties.

Kun je competentiedenken het beste van bovenaf of van beneden naar boven invoeren?

Voor de invoering van competentieontwikkeling is commitment van het management nodig; dat moet erachter staan. Maar voor de feitelijke invulling - welke competenties er nodig zijn voor een bepaalde functie en wat er onder die competenties wordt verstaan - is weer betrokkenheid van de betreffende werknemers nodig.

In uw boek probeert u de voor- en nadelen van competentie management tegen elkaar af te wegen. Uiteindelijk bent u zelf voorstander. Wat zijn dan die voordelen?

Competentiedenken geeft een horizontale afstemming tussen de diverse onderdelen van het personeelsbeleid, waaronder het ontwikkelingsbeleid. Daarnaast biedt het een verticale afstemming van beleid; een gemeenschappelijke taal voor alle afdelingen binnen een organisatie. Het biedt een dynamisering van het p&o-beleid in snel veranderende tijden. Voor hrd vormt competentieontwikkeling een goede *needs assessment*; een inschatting van wat binnen het bedrijf nodig is aan opleiding en ontwikkeling. En persoonlijk vind ik het van belang dat een organisatie op deze manier blijft leren.

TOP 6 VAN TOEGEVOEGDE WAARDE

Onderzoek onder bedrijven die reeds werken met competentie management leverde de volgende zes belangrijkste verbeteringen voor het personeelsbeleid op:

- 1 duidelijkere verwachtingen t.a.v. de medewerkers
- 2 verbeterde beoordelingspraktijk
- 3 betere ontwikkelingsmogelijkheden
- 4 verbeterd loopbaanmanagement
- 5 verhoogde inzetbaarheid van medewerkers
- 6 verbeterd functioneren van medewerkers

UIT: COMPETENTIEONTWIKKELING IN ORGANISATIES: PERSPECTIEVEN EN PRAKTIJK

HARDE LESSEN VAN DE MALAISE

Hoewel bedrijven het niet graag toegeven, zijn de opleidingsbudgetten fors gekrompen. En aan de opleidingen die zij nog afnemen, worden hogere eisen gesteld. Maar wie ondoordacht snoeit, snijdt zichzelf in de vingers.

O P L E I D I N G E N

—“Er zit flink de klad in opleidingen. Van vrijwel alle opleidingsinstituten hoor ik dat hun klanten flink terughoudend zijn geworden met het inkopen van opleidingen. Vorig jaar waren de trainers niet aan te slepen, nu zitten veel instituten met te dunne portefeuilles.” Aldus Paul Esveld, directeur van Cedeo, het centrum dat bedrijfsopleidingen doorlicht en van een kwaliteitskeurmerk voorziet. Hij merkt dat de aanslagen in Amerika en de economische slapte van de afgelopen tijd hun effect niet hebben gemist op de opleidingsinspanningen van werkgevers. “Vooral in de luchtvaart en de telecom is drastisch de rem gezet op het opleiden van medewerkers.”

Ook de Vetron, de vereniging van grote training- en opleidingsbureaus in Nederland, signaleert dat bedrijfsopleidingen niet aan de gevolgen van de economie ontsnappen. “Veel opleidingsbureaus budgetteren weinig groei dit jaar”, zegt Vetron-bestuurslid Dick van Nes, tevens directeur van Gooiconsult. “In de ict wordt op dit moment weinig geïnvesteerd in opleidingen, en elf september is overal aangegrepen als excuus om mensen te ontslaan en budgetten te verlagen.”

De Baak, het opleidingsinstituut van werkgeversvereniging VNO-NCW, constateert ook een terugloop van het aantal opleidingen. “De mensen die hier goed zijn in het binnenhalen van opleidingstrajecten lopen nu twee keer zo hard”, zegt manager Gert-Jan van Wijk.

Opvallend is echter dat de berichten over de teruggelopen belangstelling voor opleidingen

voornamelijk van de opleidingsinstellingen zelf komen. Er zijn nauwelijks bedrijven en organisaties te vinden die er ronduit vooruit komen dat ze minder in hun medewerkers investeren. Zelfs KLM, toch een bedrijf dat volgens veel kenners van de branche fors in trainingen heeft gesneden, erkent het met tegenzin. “Elf september heeft gevolgen gehad voor ons opleidingsbudget”, aldus een

Zelfs KLM, dat volgens kenners fors in trainingen heeft gesneden, geeft dat met tegenzin toe

woordvoerder van het luchtvaartbedrijf. “Onze budgetten ademen mee met het resultaat van het bedrijf, en als het minder gaat, wordt er ook minder opgeleid. Maar het is geen kwestie van afzeggen maar van opschuiven: de mensen krijgen de train-

ningen wel, alleen op een later moment. Het gaat trouwens de laatste maanden weer wat beter, waardoor we verwachten over enkele maanden weer op ons oude niveau te zijn - ook met opleidingen.”

VERSCHUIVING

Behalve in branches waarin minder wordt opgeleid - de luchtvaart, ict en telecom - is er ook een duidelijke trend te onderscheiden in het soort opleidingen dat wordt geschrapt. Vooral individuele trainingen, de open opleidingen die gevolgd worden door medewerkers van verschillende bedrijven, zijn het slachtoffer van de saneringen.

“Op open opleidingen valt makkelijker te bezuinigen”, verklaart Martin Mulder, hoogleraar onderwijskunde aan Wageningen Universiteit. “Bij in-company trainingen is er vaak sprake van langer lopende verplichtin-

gen, daar kom je minder makkelijk vanaf." Ook manager Van Wijk van De Baak ziet het aantal inschrijvingen voor open opleidingen teruglopen. Die voor in-company trainingen echter ziet hij juist toenemen. "Er is een verschuiving te zien van open trainingen naar in-company. Werkgevers willen de trainingen blijkbaar dichterbij halen, ze willen meer invloed op het programma en de opleiding meer relateren aan de eigen business."

Op zich is dat laatste natuurlijk niet slecht - tenminste, in het algemeen. Maar Van Wijk zet wel vraagtekens bij het in huis halen van opleidingen rond het persoonlijk functioneren van mensen. "Dan komen aspecten van veiligheid en vertrouwelijkheid om de hoek kijken. Bij een in-company training in persoonlijke effectiviteit zit je bijvoorbeeld met je collega's aan tafel, en misschien ook wel met de interne opdrachtgever: de MD-officer die kijkt wie er in aanmerking komt voor promotie en nieuwe taken. Dat wringt. Zo'n opleiding kun je vaak beter als open training volgen, samen met vreemden."

Grote vraag is verder of het, in tijden van economische slaptes, wel slim is om te bezuinigen op opleidingen. Vetron-bestuurder Van Nes vindt van niet, want opleidingen vormen een investering voor de toekomst. "Als opleidingsprofessional vind ik dat bezuinigen op opleidingen het laatste is dat je moet doen. Maar aan de andere kant kan ik me, als directeur van een bedrijf, ook wel voorstellen dat je soms andere prioriteiten moet leggen. Als het

water je aan de lippen staat, moet je toch wát." Hoogleraar Mulder adviseert ondernemingen om in ieder geval niet te stoppen met opleidingen die direct gevolgen hebben voor het functioneren van medewerkers. Met andere woorden: met opleidingen die direct resultaat opleveren. "Maar laat de opleidingen die op de lange termijn resultaat hebben, die in het teken staan van de loopbaanontwikkeling van je medewerkers, maar eerst even rusten. Je moet tenslotte eerst overleven."

Paul Esveld van Cedeo adviseert werkgevers om van de nood een deugd te maken. "Je moet zeker niet stoppen met opleidingen. Mensen hebben de behoefte zich te ontwikkelen, je bindt ze er mee, en de ontwikkeling van nieuwe kennis en nieuwe technologie gaat door. Stilstand is achteruitgang. Maar er is de laatste jaren wel heel veel geld aan opleidingen besteed, en het is zeker zinvol om eens wat bewuster naar het resultaat van die investeringen te kijken. Dat juich ik toe."

HELDERHEID

Volgens Van Wijk van De Baak doen sommige werkgevers dat laatste ook. "Ik moest deze week op bezoek bij een it-bedrijf dat net de winstcijfers bekend had gemaakt, en ik dacht dat ik daar als opleider de komende jaren niet meer binnen zou hoeven te komen. Maar we

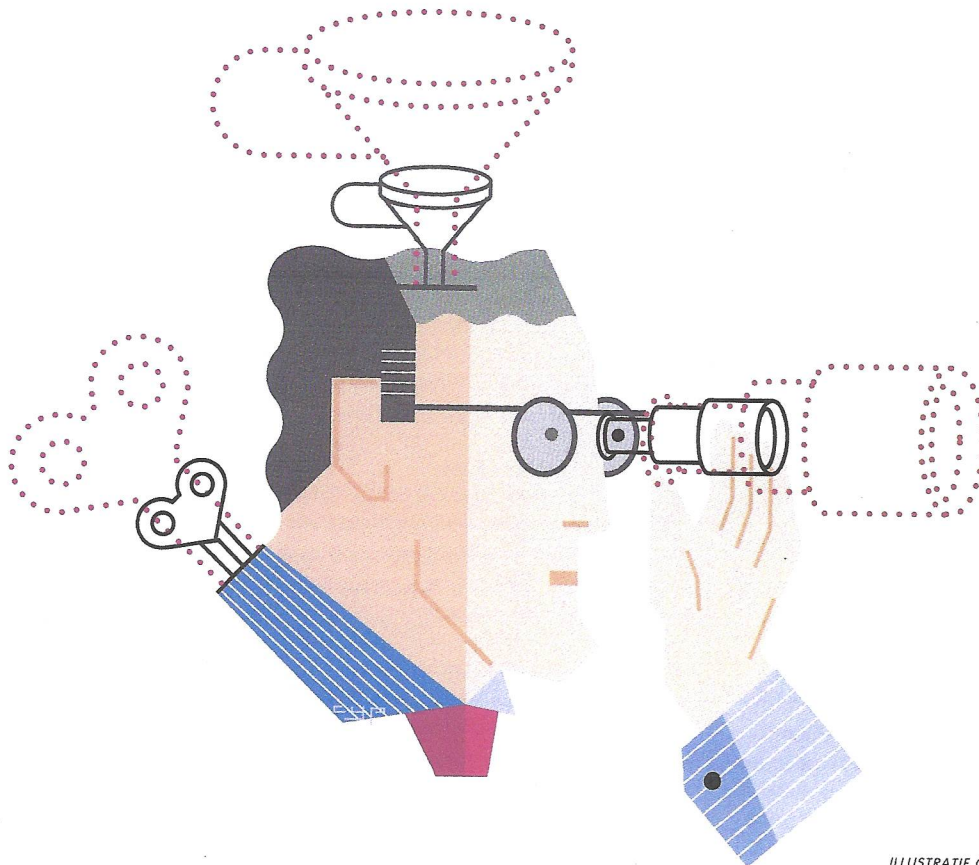
maakten toch een deal, ze wilden alleen heel heldere afspraken maken over de resultaten van de training. Die onderneming had ingezien dat in tijden van recessie juist de klantcontacten van een it-bedrijf belangrijk zijn, en dat het dus belangrijk is om hun medewerkers op dat gebied te trainen."

Aan de andere kant moet ook volgens Van Wijk het belang van opleidingen niet overschat worden, en kan het zeker geen kwaad om van tijd tot tijd eens te kijken of

Als je goed naar het opleidingsbudget van een grote organisatie kijkt, kan daar vaak een kwart vanaf

het niet sneller of goedkoper kan. "De crux in de ontwikkeling van mensen is niet een opleiding, maar hun dagelijkse werk en de begeleiding die ze daarbij krijgen. Er worden nog steeds veel te veel mensen naar een opleiding gestuurd zonder vooraf te

inventariseren wat nu eigenlijk het probleem is en wat er geleerd zou moeten worden. Er gaan ook nog veel te veel mensen naar een opleiding die vervolgens niet de mogelijkheid krijgen om hetgeen ze geleerd hebben in de praktijk toe te passen. En er gaan ook nog te veel mensen naar een opleiding omdat die opleiding nu eenmaal het bestaansrecht is van de interne trainer of hr-consultant. Als je goed naar het opleidingsbudget van een grote organisatie kijkt, kan daar vaak een kwart vanaf. En daar is zo'n recessie een prima aanleiding voor." ●



ILLUSTRATIE CYPRIAN KOSCIELNIAK