

Competentie Management en Leren in Organisaties

Niet zo vanzelfsprekend als het lijkt

Aanleiding

Bij de start was het de ambitie van Behavioral Assessment, om het gedrag van mensen in bepaalde situaties te kunnen voorspellen en te kunnen beoordelen hoe goed iemand in een bepaalde context zou functioneren. Ondertussen is, wat begon als een beperkte techniek (Assessment Centers), uitgegroeid tot een compleet Competentie Management gamma en nauwelijks nog weg te denken als HR proces in de meeste organisaties. Bij die evolutie is het werkveld zich heel sterk gaan concentreren op het ontwikkelen van methodologie en tools. Empirisch vaststellen, objectiveren, en individualiseren stonden daarbij heel sterk vooraan.

Het gevolg daarvan is een heel uitgebreide set van tools en methodologie rond Competenties en competentie management, maar veel minder inzicht en kennis rond hoe die methodologie en tools ingezet kunnen worden om ook 'effectief het gedrag van mensen in organisaties', de manier waarop mensen dingen doen, te laten groeien en ontwikkelen en te laten resulteren in betere performantie en betere resultaten.

Het resultaat van veel 'Competentie Management' projecten in organisaties zijn Competentie modellen, competentie definities voor functiebeschrijving, rekruteringsprofielen, selectie activiteiten, competentie trainingen, enz... Maar gedragen mensen zich ook werkelijk anders, doen ze de dingen anders en helpt hen dat, hun doel als organisatie te bereiken ?

Vanuit de bekommernis om 'correct' te assessen ging men zoveel mogelijk empirisch te werk en wou men het oordeel over iemands gedrag zoveel mogelijk objectiveren. De drang om 'juist' te zijn, om 'gelijk' te hebben heeft twee kwalijke gevolgen gehad :

- Men is de complexiteit van gedrag en gedragsverandering, en de veelvuldigheid van contextfactoren die meespelen gaan standaardiseren en men is zich hoofdzakelijk gaan verdiepen in het 'individu'. Daardoor is men later ook 'ontwikkeling en leren' (gedragsverandering dus) gaan gelijkstellen met individuele competentieontwikkeling (weten, kunnen en willen) en is men het 'contextuele' van gedrag gaan verwaarlozen.
- Men is ook zo veel mogelijk gaan objectiveren, waarbij men ervan uitging dat 'externe beoordeling' rond gedrag meer valide zou zijn, dan het subjectief aanvoelen daarvan door de betrokkenen. Er werd massaal gewed op het paard van 'onafhankelijke observatoren en assessoren. Een objectieve, juiste observatie was het hoogste goed. Naar ontwikkeling toe heeft dit als gevolg dat er minder aandacht is voor het 'bewustmaken' van mensen van wat ze doen en hoe dat het resultaat beïnvloedt. En het is juist vanuit zo'n bewustzijn dat mensen hun gedrag op een blijvende wijze kunnen veranderen.

Dit is al bij al een eigenaardige evolutie als je bedenkt dat de roots van het competentiedenken juist ligt in de Assessment Centers, waar de (toen militaire organisatie) had begrepen dat het niet was omdat men militairen goed opleidde, dat ze ook in crisis en oorlogssituaties juist zouden handelen en dus had men technieken bedacht die konden voorspellen hoe mensen zouden reageren onder druk van de 'context' en wat stress, gevaar, emotie, druk van ondervragers zou doen met hun 'intrinsic kunnen'. Daaraan lag nu net als grondslag, het idee dat mensen niet doen wat ze kunnen, maar dat hun reactie 'functie' is van heel veel verschillende omgevingsfactoren (en een revolver tegen je hoofd is daar zeker eentje van, alhoewel niet de subtielste)

In deze tekst willen we een aanzet geven tot 'visie op ontwikkeling en leren' die het waardevolle van de methodologie van Competentie Management, combineert met een contextuele, relationele, ervaringsgerichte, en holistische kijk op gedragsverandering en leren in organisaties.

Synopsis

Deze tekst valt uit elkaar in drie 'bewegingen', die hieronder ook schematisch kort worden voorgesteld. Enerzijds heb je de '**visie**', de beliefs rond leren en veranderen waarmee de consultant naar de klant toegaat. Zowel wetenschappelijke onderzoekstradities (Lewin, NTL, Tavistock, Case Western (Appreciative Inquiry), MIT (lerende organisatie) als de praktijkervaring in het domein van leren en ontwikkelen in organisaties doen vragen stellen bij de 'klinische en individualistische' approach waarmee 'competentie development' vandaag vaak samenhangt.

Ten tweede heb je de 'aanpak' waarmee een consultant bij de klant binnen komt en het '**consulting proces**' dat hij met de klant opzet. Vanuit de beliefs rond 'leren en verandering' zal dat proces zelf een 'constructivistisch' proces zijn dat erop gericht is 'bewustzijn' bij de klant op te bouwen rond zijn problematiek en hem te helpen bij zijn eigen keuzes rond de oplossing. Involvement, Ownership en commitment, niet alleen van de 'klant', maar van alle stakeholders is daarbij cruciaal en van doorslaggevend belang voor het effectieve succes, van de interventie. Succes in termen van : effectieve gedragsverandering in de organisatie en een positieve impact op de doelstellingen en resultaten van de organisatie.

Maar voor een leer en ontwikkelingsgericht consultant is het niet alleen de bedoeling van de consultant om de klant te helpen gedragsverandering in zijn organisatie tot stand te brengen, maar hem ook 'weerbaarder, competenter en meer autonoom' te maken in het domein van leren, veranderen en organisatie ontwikkeling zelf.

In de realiteit is het echter vaak zo dat consultants een korf 'producten en diensten' aanbieden en dat de klant ook naar hen toekomt, niet zozeer met een probleem, maar eerder met de vraag om een van die producten te 'kopen'. Het derde luik van deze tekst probeert een nieuwe plaats en functie te geven aan die '**korf producten en diensten**' waarbij deze niet worden gezien als een primair aanbod (het primaire aanbod is de aanpak, relatie en methodiek binnen het consulting proces) maar als enkele 'prefab bouwstenen', mogelijks te gebruiken bij bepaalde interventies, aangevuld met 'unieke bouwstenen' ontwikkeld samen met de klant voor deze specifieke interventie.

Onderstaand schema zet de twee benaderingen (de proces benadering versus de product supplier benadering) naast elkaar en probeert de verschillen aan te geven.



© Move! Organizational Learning

Schema 1. Kijken naar Consulting : Proces of Product ?

1. Visie en Uitgangspunten rond Leren en Ontwikkelen in organisaties

1.1. Waar gaat het echt om ?

Waar gaat het eigenlijk om in een organisatie ?

De essentie voor een organisatie is 'Performance' : slagen we erin om onze objectieven als organisatie te bereiken, kunnen we de uitdagingen die klanten, concurrenten, nieuwe technologie, enz.. ons stellen aan ?

Dus gaat het om "de manier waarop we als organisatie de dingen doen" zowel individueel als collectief. De vraag luidt dan ook : doen wij de juiste dingen en doen we de dingen juist.

En de rol van competentie management (met inbegrip van AC methodologie) is dan tweërlei :

- 👉 Het gedrag van iemand in schatten, proberen te weten hoe hij zijn 'werk' zal gaan doen binnen een bepaalde context alvorens men beslist of iemand die job, een promotie, een mutatie enz... krijgt
- 👉 Gedrag ontwikkelen : mensen, binnen de werk en organisatiecontext waarin ze werken, helpen de dingen anders te doen en zo beter bijdragen tot de resultaten van de organisatie.

En die 'gedragontwikkelingsdoelstelling' wordt alsmaar belangrijker naarmate de rol, de job, de situatie waarin iemand zal gaan werken (na aanwerving, mutatie, promotie, opleiding, ...) sneller wijzigt en minder voorspelbaar wordt. De capaciteit om te leren, zijn gedrag individueel en collectief effectief snel te kunnen veranderen, de instelling om spontaan op zoek te gaan of 'het niet anders en beter kan' is een absolute voorwaarde voor performantie en uiteindelijk voor het overleven van de organisatie.

1.2. Leren en ontwikkeling in organisaties : what's in a name ?

Als leren 'gedragsverandering' betekent, met het oog op resultaat, op doelen bereiken, challenges aankunnen, enz... dan moeten we ons de vraag stellen wat het mensen mogelijk maakt om hun gedrag te veranderen ?

En wat we eigenlijk wel zeker weten is dat mensen **niet iets doen omdat ze het kunnen**. Competentie op zich is geen voldoende voorwaarde voor gedrag. Het is niet omdat ik goed ben in feedback geven, dat ik in een gegeven context dat ook (goed) zal doen.

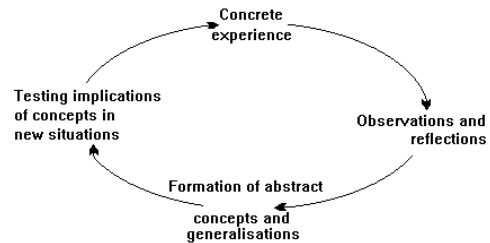
Dat betekent ook dat men niet kan volstaan met tools, training, competentiemodellen enz... Deze tools kunnen zeer zinvol zijn, maar werken niet 'op zich zelf'.

Om bij te kunnen dragen tot leren en tot gedragsverandering moeten we in de organisatie een proces tot stand brengen dat het gewenste gedrag ondersteunt, uitlokt, bijstuurt en dat proces is fundamenteel 'sociaal'. Leren doe je niet alleen, maar in dialoog en in confrontatie met de context waarin je opereert. En om effectief tot andere manieren van werken te komen is het niet voldoende om het individu bij te spijkeren, maar zal ook de context waarin mensen werken zelf moeten veranderen.

Om effectief leren : effectieve gedragsverandering en impact op het resultaat, tot stand te brengen, zijn twee kenmerken essentieel :

1.2.1. Ervaringsleren (ontdekkend leren, inductief, betrokkenheid van de lerende)

Leren is het 'constructivistische proces' dat start in een beleefde concrete ervaring, die men probeert te begrijpen en doorgronden (via feedback in al zijn vormen), op basis waarvan men meer algemene conclusies zal willen trekken over wat wel en niet werkt (veralgemening, conceptualisering) en van waaruit men 'plannen' maakt om het anders aan te pakken.



Schema 2. De experiëntiële leercyclus (Kolb)

1.2.2. Sociaal leren (in relatie met zijn (werk)omgeving)

Mensen gaan niet doen in een organisatie wat ze kunnen, maar ze gaan doen wat ze denken dat van hen verwacht wordt. Dit 'sociaal wenselijk gedrag' leiden mensen af uit de 'signalen' rondom hen : wat doen anderen ?, waar wordt je in deze organisatie beter van, wat creëert status, wanneer wordt je hier graag gezien, ...

Een voorbeeld : je kan inderdaad in een sessie en doorheen een aantal activiteiten initiatief en creativiteit ontwikkelen. Maar als iemand merkt dat men naar zijn nieuwe ideeën niet luistert in de organisatie, dat heel zijn entourage roept : doe nu maar gewoon, dat zijn beoordeling helemaal gebaseerd wordt op productie en onmiddellijk profijt, dat bij de eerste 'mislukking' van een nieuw initiatief hij zwaar wordt aangepakt, dat een goed idee hem onmiddellijk wordt afgepakt, dat 'duistere' machtsstructuren beslissen of hij geld krijgt om zijn idee verder uit te werken of niet zonder dat hij daarbij betrokken wordt, enz... dan kan je er donder opzeggen dat zijn nieuw ontwikkelde competentie heel snel zal worden opgeborgen. Dat zegt niks over de 'kwaliteit' van die tool (hier opleiding) maar alles over het consulting proces met de klant, waarbij uiteindelijk die tool werd 'gekocht', zonder dat de klant zich bewust is geworden van wat er in zijn organisatie toe leidt dat mensen in vaste patronen gaan denken en dat nieuwe en creatieve ideeën zo moeilijk naar boven komen. De 'remmingen' voor creativiteit en innovatie liggen hier niet (of zeker niet alleen) bij een competentiegebrek, maar de organisatie 'hefbomen' voor gedrag sturen aan op 'niet creatief en innovatief doen'.

En dus is het belangrijk om de vraag te stellen naar 'de gedragshefbomen' in de context. Wat is er in de organisatie dat maakt dat mensen iets wel of niet gaan doen ? En welke hefbomen moeten we 'gebruiken' om mensen dingen anders te laten doen. En de hefboom 'competentie ontwikkeling, training, etc...' is daar maar één van, vaak een noodzakelijk maar heel zelden voldoende.

Er zijn uiteraard meerdere 'brillen' mogelijk om naar 'gedragshefbomen' te kijken, maar wij gebruiken dit eenvoudige model om op zoek te gaan naar 'drivers' en 'blockers' van gedrag in organisaties.

- **Management Praktijken** : duidelijke objectieven, uitdagende opdrachten, feedback, permanente coaching, individuele ontwikkelingsplan, ...
- **Werk Cultuur** : mensen worden betrokken bij beslissingen, ze worden empowered, men delegeert verantwoordelijkheden en geen taken, teamwerk, project management, er is ruimte voor initiatief, risico wordt niet vermeden,...
- **Processen** induceren het 'gewenste gedrag' : verloning, overwerk, informatie systemen, industriële of commerciële processen, ...
- **OntwikkelingSupport** : toegang tot job-aids, training, support om de nodige competenties te ontwikkelen, knowledge wordt geshared, ...(experten, netwerking, data-bases, training sessies, ...)

Deze hefboomen zijn in handen van allerhande individuen en groepen in de organisatie. Zij zijn de stakeholders voor verandering en leren en er zal dan ook, in om het even welke interventie, met hen rekening gehouden moeten worden.

Men gaat er gemakshalve nogal eens vanuit dat het 'individu' leert en dat de andere betrokken partijen (de manager, de HR afdeling, ...) een soort 'leermiddelen' zijn voor dat individu of vaak noemt men ze ook randvoorwaarden. Terwijl zij zelf 'lerenden' zijn binnen dit proces.

Ook gaan Trainingmanagers, trainers en consultants er nogal vlug vanuit dat van zodra wordt vastgesteld dat ook andere 'hefbomen' in het spel zijn dan 'competentie' en dus de interventie geen pure trainingsinterventie is maar een veel breder veranderproces, het hun terrein niet meer is. Maar als je terrein leren is, zul je toch op het volledige veld van 'gedragshafbomen' moeten spelen.

In de realiteit gaat het om 1 leerproces, dat individuen, zijn team, zijn baas, de mensen verantwoordelijk voor andere hefboomen (evaluatieprocessen, beslissingsprocessen, managementcultuur, ...), zijn klanten, ... in relatie men mekaar moeten doormaken.

Als men het individu in zijn leren isoleert, zal men geen duurzame gedragsverandering en effectieve impact op de resultaten kunnen tot stand brengen : en dus **NIET** leren.

Een eenvoudig voorbeeld : Een individu heeft leren feedback geven en is daar goed in : stelt goede vragen, geeft niet bedreigende, constructieve en tegelijk confronterende feedback. Maar in zijn team doet men dat helemaal niet, de manager geeft geen feedback en hij pikt het al helemaal niet dat iemand anders hem zou confronteren. Mensen die in de organisatie hun bek houden, ja en amen knikken, zijn diegenen die gepromoveerd worden, de managers van de toekomst, die op hun beurt een 'blauw / blauw' klimaat verder zetten. Gedragsverandering, vergeet het maar.

Hebben we het hier nu over het fenomeen van 'kritische massa'. Neen, eigenlijk niet. Het gaat niet om massa maar het gaat om processen die 'gedragstimulansen' geven die coherent zijn en mekaar ondersteunen en niet in allerhande tegengestelde richtingen werken. Het gaat ook over transparantie van die processen : weten wat we er mee willen, hoe ze in elkaar zitten en wat we er uiteindelijk mee bereiken. En het gaat over het 'syncen' van wat men zegt en wat men doet.

Het in kaart brengen van die gedragshefbomen, aantonen tot wat ze leiden, hoe ze mekaar opheffen of tegenwerken, begrijpen wie daarin de stakeholders zijn en waarom men dat zo doet en dan samen met de klant op zoek gaan naar middelen om die hefboomen het gewenste gedrag te laten sturen, dat is consulting die tot leren leidt.

En wat met die tools en methodologie rond competentie en competentie ontwikkeling ?

Als een organisatie een proces van ervaringsleren (voor individuen, maar ook voor de hele organisatie als zodanig) opzet en als men de 'hefbomen' zo inricht dat ze effectief aansturen op het gewenste gedrag dan zijn de tools en activiteiten rond competentie management heel nuttige hulpstukken voor mensen om dat goed te kunnen doen. Op een gedragsgerichte manier competenties 'beschrijven' is een heel goede manier om na te denken over wat men van mensen in de organisatie verwacht. Maar het is natuurlijk niet omdat men dat beschrijft, dat mensen dat ook gaan doen.

Die tools bieden de structuur en methode om binnen dit leerproces te blijven focussen op gedrag, feedback op een goede manier te structureren, goede coaching technieken te gebruiken, enz... Maar ze zijn tools, hulpmiddelen en geen doel op zich.

Dat wil dan meteen ook zeggen dat het 'denkproces' dat met de klant wordt opgezet niet start van uit : wat kunnen wij voor u doen (welke tools kunnen wij aan u verkopen), maar vertrekt van : met welk probleem of challenge hebt u te kampen, om daarin succesvol te zijn : wie zijn de stakeholders en wat zouden die moeten doen (gedrag) om maximaal aan die challenge te kunnen bijdragen.

2. Consulting met Dieptezicht

Als we met deze visie op leren en ontwikkelen in organisaties aan de slag gaan als consultants, ziet meteen ons consulting proces er ook heel anders uit. Er zijn verschillende manieren om daar naar te kijken en in deze tekst kijken we er naar vanuit drie invalshoeken. Voor de drie invalshoeken geldt dat men 'naar de diepte' gaat, dat men het vanzelfsprekende, opvallende, het eerste zicht gaat in vraag stellen en dieper probeert de graven.

- 📌 Dieper in de Organisatie : Leren in Lagen
- 📌 Dieper in de relatie met de klant (proces interventie) : Consulting Proces
- 📌 Dieper in de 'vraag' van de klant (behoefteanalyse, begrijpen wat de oorspronkelijke vraag eigenlijk triggert en wat de aard van het probleem of de challenge eigenlijk is : Behoefte Analyse Proces

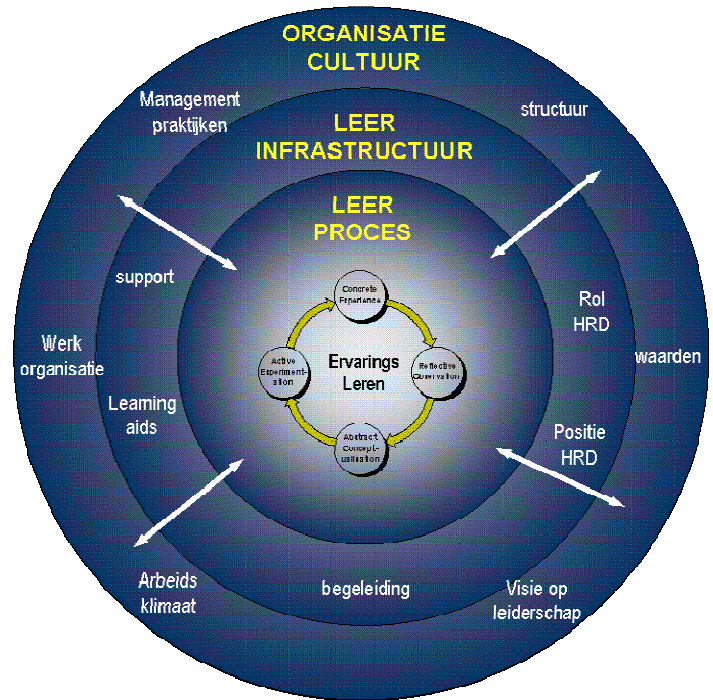
2.1. Leren in Lagen

Als men vanuit een 'gewenste gedragsverandering' (die moet helpen om een bepaalde challenge aan te kunnen of een probleem op te lossen) gaat nadenken rond wat men kan doen om dat 'leren' ook effectief tot stand te brengen is de eerste aanzet om te gaan kijken naar het **leerproces**. Vanuit onze visie wordt dat leerproces opgebouwd als een ervaringscyclus en wordt dus de hele onmiddellijke werkomgeving van het betrokken individu of team gezien als mogelijke hefboomen voor dat gewenste gedrag. Zij vormen dan ook hetzij als lerende, als coach, als mede en/of samenwerker, of als stakeholder succesfactoren voor duurzame verandering.

Om een duurzame gedragsverandering met kans tot reële impact te verwezenlijken, is het belangrijk om ook de hefboomen te identificeren die zich in de andere lagen 'ophouden'.

Een tweede laag wordt gevormd door de aanwezige '**leerinfrastructuur**' in de organisatie. Daaronder verstaan we alle structurele hulpmiddelen (HRD organisatie / processen / tools) die het leerproces in gang brengen en houden.

Maar zelfs als er een ervaringsgericht leerproces op gang is gebracht en de nodige leerinfrastructuur aanwezig is om dat te ondersteunen dan nog zal gedragsverandering maar 'sustainable' zijn, als een aantal hefboomen tot leren in de '**organisatie cultuur**' verankerd zijn. Het gaat hier dan om corporate values, beslissingsmechanismen, organisatie van het werk, managementpraktijken, enz.. die in belangrijke mate aan mensen duidelijk maken (impliciet) wat 'echt' van hen verwacht wordt.



© Move! Organizational Learning

Leren in Lagen : op zoek naar 'gedragshefboomen' op diverse niveau's in de organisatie

Pas als vanuit de drie lagen de 'hefboomen voor gedrag' in dezelfde, gewenste richting werken zal duurzame gedragsverandering en dus leren mogelijk zijn. Als er 'tegenstrijdigheden' zijn tussen de leerlagen, dan zal uiteindelijk de 'Organisatiecultuur' bepalen wat mensen de facto gaan doen en zullen zowel de leerinfrastructuur als de leerprocessen het onderspit delven.

2.2. Het Consulting Proces

Zie consulting proces elders op de website

2.3. Bevraging en Analyse Proces

Zie need detection of technieken zoals "8 velden model" van Kessels&Smit