

Een universeel competentieprofiel als basis voor persoonlijke ontwikkeling van leidinggevendenden

Freddy Oosterwijk

De populariteit van thema's als coachend leidinggeven en leiderschap wijzen op substantiële veranderingen in het leidinggeven. Ook de sterk groeiende behoefte van leidinggevendenden aan – vaak externe – coaching vormt een aanwijzing voor 'beweging' op het terrein van het leidinggeven in organisaties. Een concept dat eveneens kan bogen op de nodige populariteit, is competentie management. Daarvan wordt met name beweerd dat het de verbinding kan leggen tussen organisatie doelen, gedrag en de daarvoor benodigde persoonlijke kwaliteiten. Dit suggereert dat met behulp van competentie management ook een verbinding kan worden gemaakt tussen het gewenste gedrag van leidinggevendenden en de daarvoor vereiste competenties. Met andere woorden, in de veranderende eisen die aan leidinggevendenden worden gesteld op het punt van kennis, vaardigheden en andere persoonlijke kwaliteiten.

In dit artikel wordt verslag gedaan van een poging om deze stelling te onderbouwen. Dat wil zeggen, om met behulp van enkele concepten uit het competentie management meer zicht te krijgen in de actuele ontwikkelingen in het leidinggeven en de vereiste persoonlijke kwaliteiten van leidinggevendenden. In het verlengde daarvan ligt tevens het ontwikkelingsvraagstuk. Een goed beeld van de persoonlijke kwaliteiten die nodig zijn voor een optimale functie vervulling, is het noodzakelijk startpunt van een ontwikkelingstraject om die kwaliteiten te verwerven.

Om te weten te komen wat er aan de hand is met het leidinggeven, maken we een competentieprofiel van 'de leidinggevende anno 2001'. We volgen hierbij een indeling die veel wordt gebruikt voor competentieprofielen, namelijk:

1. Taken¹
 - Logische onderdelen van de leidinggevende functie.
2. Relevante ontwikkelingen
 - De recente veranderingen in het leidinggeven.
3. De essentiële situaties
 - De actuele spanningsvelden in het leidinggeven.

F. Oosterwijk is ...

4. Competenties

De kwaliteiten waarover een leidinggevende moet beschikken om gewenst (leidinggevend) gedrag te vertonen.

Dit artikel volgt ook deze opbouw. Aan deze keuze ligt ten grondslag dat bij competenties ook de onderbouwing hoort, de verantwoording waarop de uiteindelijke keuze voor een beperkt aantal competenties is gebaseerd. Het onderscheid in taken is daarbij vooral een hulpmiddel om de totale leidinggevende functie in logische onderdelen te onderscheiden en het overzicht te vergroten.

Bij het uitvoeren van het praktijkonderzoek dat aan dit artikel ten grondslag heeft gelegen², bleek echter de onduidelijkheid rond het begrip competenties dermate groot dat daaraan een aparte paragraaf van dit artikel is gewijd. De lezer die primair is geïnteresseerd in de inhoud van het profiel en de competenties, kan deze paragraaf beschouwen als 'keuzemodule' en overslaan. Na de bespreking van de relevante competenties wordt afgesloten met een beschouwing over de consequenties voor de praktijk.

Bij het onderzoek en dit artikel wordt uitgegaan van één universeel profiel voor leidinggevende functies. Dat suggereert dat er sprake is van één 'universele' leidinggevende functie. Uiteraard is de ene leidinggevende functie de andere niet en zijn er wel degelijk situationeel bepaalde verschillen. Ook het leidinggevend niveau in de organisatie en het karakter van de organisatie (bijvoorbeeld overheid of profit) kunnen verschillen veroorzaken. Het uitgangspunt in dit artikel is echter om juist te zoeken naar de gemeenschappelijke c.q. 'universele' kenmerken van de leidinggevende functie en de grote lijn in de competenties. In navolging van onder meer Richard Boyatzis³, waaraan we veel hebben ontleend voor dit artikel, benaderen we het 'proces van leidinggeven' als één samenhangend totaalproces: leidinggeven gaat er namelijk uiteindelijk altijd om dingen gedaan te krijgen via andere mensen⁴. We spreken dan ook liever over accentverschillen in dezelfde taken binnen een vergelijkbaar totaalproces van leidinggeven. Zo'n accentverschil is bijvoorbeeld de mate waarin sprake is van directe aansturing van medewerkers. Of de mate waarin een leidinggevende de strategie van de organisatie (mee)bepaalt. De benadering om het universele en gemeenschappelijke te accentueren is ook ingegeven door de huidige praktijk van organisaties. In een traditionele hiërarchische lijnorganisatie kon je bijvoorbeeld nog een globale verdeling maken in topkader, middenkader en lager kader⁵. Maar waar vind je tegenwoordig nog zo'n 'echte' lijnorganisatie? Als er sprake is van business units, divisies, matrixorganisaties of resultaatverantwoordelijke eenheden, roept zo'n

indeling in niveaus meer discussie op dan dat het behulpzaam is voor een analyse.

Voordat we het profiel van de leidinggevende daadwerkelijk opbouwen, volgen eerst nog enkele woorden over het praktijkonderzoek dat bij dit artikel is gebruikt. Grofweg is er sprake van drie bronnen van informatie. In de eerste plaats noemen we de vakliteratuur en actuele publicaties, met name over competentie management. Het onderzoek en het boek uit 1982 van Richard Boyatzis, één van de grondleggers van het competentie management, zijn daarbij min of meer als rode draad en basis gehanteerd. De tweede bron van informatie wordt gevormd door interviews met leidinggevend en coaches van leidinggevend. In totaal werden er in de periode december 2000 en januari 2001 negentien personen geïnterviewd, zeven leidinggevend uit overheid en profitorganisaties en twaalf coaches. Dit is een beperkte steekproef, waarbij wel een zo groot mogelijke spreiding is nagestreefd over overheid en bedrijfsleven en de diverse leidinggevende niveaus. Hetgeen aan waarde c.q. betrouwbaarheid toevoegt, is dat de coaches reageerden vanuit hun totale praktische ervaring, in sommige gevallen gebaseerd op tientallen coachingstrajecten van leidinggevend. Parallel aan het competentieprofiel werd daarbij met name ingezoomd op relevante ontwikkelingen in het leidinggeven en op recente zogenoemde kritische praktijksituaties. Deze informatie is vooral verwerkt in de derde paragraaf. De derde informatiebron bestaat uit de eigen praktijkervaring van de schrijver: een ervaring die zich uitstrekt tot zo'n vijf jaar specialisatie op het terrein van competentie management, de laatste jaren specifiek gericht op het invoeren bij (overheids)organisaties en op dit moment als interne 'competentiecoach' bij een ministerie.

Taken van leidinggevend

Het eerste onderdeel van het functieprofiel bestaat uit een globale beschrijving van de functie in logische onderdelen. Functies ('jobs') van leidinggevend op de diverse niveaus kunnen worden beschreven als een samenstel van diverse taken ('tasks'). Hier is de laatste jaren veel onderzoek naar gedaan en het nodige over gepubliceerd. Veel schrijvers maken een indeling in drie belangrijke managementtaken. In zijn boek over leiderschap uit 1994⁶ onderscheidt Van der Vlist bijvoorbeeld als leiderschapsfuncties:

- het sturen op het langetermijnbeleid;
- het aansturen van de medewerkers;
- operationaliseren van de doelen.

Mintzberg⁷, als ander voorbeeld, hanteert een driedeling in het managen van actie, van mensen en van informatie. Zo veel schrijvers, zo veel indelingen, hetgeen Mintzberg overigens ook zelf toegeeft⁸. Het meest opvallend is dat iedere managementdenker zijn eigen waardegebonden accenten legt⁹. Illustratief in dit verband is dat in veel van de boeken en publicaties van Mintzberg informatie een centrale rol speelt.

Een bruikbare indeling is die van Robert Boyatzis¹⁰ uit het begin van de jaren tachtig. Op basis van een steekproef onder tweeduizend Amerikaanse managers ontwierp hij een geïntegreerd model van managementcompetenties. Eén van de uitkomsten van zijn onderzoek was dat je vaardigheden (hij noemt dit ‘competenties op het vaardigheidsniveau’) van leidinggevend onder kunt brengen in een viertal samenhangende clusters en deze weer kunt verbinden met leidinggevende taken. Deze vier clusters zijn 1) management van doel en actie, 2) leiderschap, 3) management van human resources en ten slotte 4) sturing van medewerkers. Hierna zijn ze nader omschreven.

Management van doel en actie

Het managen van doel en actie is de kern van het management. Het gaat bij dit taakgebied om het planmatig realiseren van de organisatiedoelen, bijvoorbeeld het maken van winst, het vervullen van de (overheids)taak of het behalen van de beoogde bedrijfsresultaten. Naast de bepaling van de doelen gaat het ook om het realiseren ervan, via een planning van de noodzakelijke actie, de vaststelling van de wijze waarop de plannen kunnen worden gerealiseerd en de benodigde kapitaalgoederen en (organisatie)structuur. De cirkel is rond als ook de geleverde prestaties worden geëvalueerd en gewaardeerd.

Leiderschap

He taakgebied ‘leiderschap’ heeft een intern en extern aspect. Intern gericht gaat het om het activeren, motiveren en inspireren van de organisatieleden. Extern gaat het om het creëren van draagvlak en het opbouwen van netwerken van bondgenoten. Naast communicatie over de doelen, de actie en de wijze waarop dit moet worden gerealiseerd, valt hieronder ook het vaststellen van de structuur en de prestatienormering. Een belangrijk taakonderdeel is het verkrijgen van draagvlak en het ontwikkelen van de kwaliteiten van de organisatieleden.

Management van human resources

Onder management van human resources valt het coördineren van (groepen) van medewerkers, het verkrijgen van commitment en het stimuleren van arbeidsmotivatie en samenwerking. Kenmerkend voor dit taakgebied is het groepsgerichte karakter.

Sturing van medewerkers

Onder dit taakgebied valt enerzijds de directe sturing van de individuele medewerker via aanwijzingen en feedback en anderzijds het ontwikkelen van de medewerkers. Kenmerkend voor dit taakgebied is het individugerichte karakter.

De belangrijkste basis voor de indeling wordt gevormd door de logische samenhang van de competenties in de onderscheiden taakgebieden, zoals deze uit het betreffende onderzoek naar voren kwam. In termen van persoonlijke ontwikkeling betekent dit dat het wordt geënt op het samenstel van competenties in het betreffende taakgebied en niet op de afzonderlijke competenties. In de dagelijkse praktijk van het competentie-management is de indeling ook praktisch bruikbaar gebleken, met name voor het opstellen van competentieprofielen. De duidelijke scheiding tussen leiderschap en management van doel en actie sluit namelijk goed aan bij de actuele discussie op dit punt, waarbij we verderop in dit artikel nog uitgebreid stilstaan. Ook het onderscheid tussen individugericht en groepsgericht leidinggeven blijkt bruikbaar, onder meer omdat daarmee het individugericht coachend leidinggeven kan worden onderscheiden van teamcoaching, twee taakgebieden die combinaties van competenties vragen met duidelijke verschillen.

De praktische bruikbaarheid van het 'universele competentieprofiel van de leidinggevende' als zodanig wordt in de laatste paragraaf aan de orde gesteld.

Relevante ontwikkelingen

Het volgende onderdeel van het profiel gaat om de relevante ontwikkelingen. Deze zijn van belang omdat hiermee de leidinggevende functie wordt geplaatst in het bredere kader van de ontwikkelingen op het terrein van management en organisatie. Dit is een wat breder kader dan de 'essentiële situaties', die vooral inzoomen in de diepte en die in de volgende paragraaf aan de orde komen. Er is een aantal fundamentele ontwikkelingen gaande binnen organisaties met directe gevolgen voor de leidinggevende functie. Er is zeer veel over te zeggen, maar de beperking in de omvang van dit artikel noopt ons te volstaan met een korte vermelding van hoofdlijnen. Vooral de volgende ontwikkelingen krijgen in de vakpublicaties veel aandacht op dit moment en werden door de geïnterviewde leidinggevend en coaches als met name relevant aangegeven:

- de horizontalisering van de verhoudingen tussen de organisatie c.q. de leidinggevend en de medewerkers;

- het coachend leidinggeven met als twee centrale elementen: 1) coaching van medewerkers bij- en naar zelfsturing en 2) coaching van medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling;
- de toenemende behoefte aan inspirerend leiderschap als aanvulling op de reguliere ‘harde’ managementvaardigheden zoals plannen, organiseren, monitoren en coördineren. Het gaat daarbij om vaardigheden, maar ook om persoonlijkheid en uitstraling, om authenticiteit.

De ontwikkeling met de meest fundamentele gevolgen is wellicht de horizontalisering van de arbeidsverhoudingen¹¹. Daarmee wordt bedoeld het verdwijnen van de hiërarchie in horizontale organisatiestructuren en interne verhoudingen en tegelijkertijd de voortschrijdende ‘emancipatie’ van de medewerkers, onder meer door de krappere arbeidsmarkt. De leidinggevende kan in steeds mindere mate terugvallen op zijn omschreven en duidelijke positiemacht. Deze verandering raakt fundamentele normen en waarden die samenhangen met de traditionele verdeling van leiding en uitvoering. Maar ook het coachend leidinggeven, dat gedeeltelijk samenhangt met de hiervoor beschreven ontwikkeling, grijpt dieper in dan men op het eerste gezicht zou zeggen. Het vergt naast andere vaardigheden namelijk ook een andere attitude. Met name binnen de overheid is voor veel leidinggevendenden het geven (en krijgen) van feedback en het zich daarbij kwetsbaar opstellen een wezensvreemde en geheel nieuwe ervaring. Het vraagt vaak een intensieve training, met name om de oude gewoontes en ingesleten patronen af te leren. Datzelfde geldt in feite ook voor het inspirerend leiderschap. Authenticiteit is niet iets wat men bij de winkel op de hoek (of bij een willekeurig opleidingsinstituut) kan inkopen. Het gaat om het laten zien van de persoonlijke waarden en normen. En ook dat is iets wat veel van de huidige generatie leidinggevendenden niet gewend zijn. Een aspect dat dwars door alle inhoudelijke ontwikkelingen heen loopt, is het feit dat een moderne leidinggevende moet kunnen ‘schakelen’ tussen stijlen en aanpak, al naar gelang de situatie en afhankelijk van de individuele medewerker¹². Uiteraard heeft iedereen een favoriete ‘basisstijl’, maar die volstaat niet (meer) in de toenemende diversiteit van omstandigheden en situaties.

De actuele ontwikkelingen zijn vooral relevant voor het bepalen van de meest belangrijke competenties waarover een leidinggevende dient te beschikken. Het zijn de actuele ontwikkelingen die hij (of zij uiteraard) het hoofd dient te bieden in zijn dagelijks werk en waarvoor hij over de benodigde persoonlijke kwaliteiten moet beschikken.

Essentiële situaties

Om te kunnen onderscheiden welke competenties het meest relevant zijn, moeten we naast de actuele ontwikkelingen tevens opsporen welke de essentiële situaties zijn waarmee leidinggevend worden geconfronteerd. We hanteren hierbij de zogenoemde ‘kritieke incidenten’-methode¹³, een methode die vaak wordt gehanteerd bij het maken van competentieprofielen.

Leidinggeven op dit moment wordt vaak aangeduid als ‘paradoxaal’. Daarbij worden met name de volgende vier paradoxale situaties benoemd:

1. positiemacht versus persoonlijk gezag;
2. management versus leiderschap;
3. resultaatsturing versus persoonlijke ontwikkeling;
4. beheersen versus vertrouwen.

In het praktijkonderzoek is aan de leidinggevend en coaches onder meer gevraagd naar de werkelijkheid achter deze paradoxen. We behandelen ze hierna afzonderlijk.

Positiemacht versus persoonlijk gezag

De geïnterviewde leidinggevend, maar vooral de coaches, herkennen het verdwijnen van de traditionele machtsbasis die de positie als leidinggevend in een organisatie ‘van nature’ meebracht. Er is sprake van een horizontalisering van de verhoudingen in de arbeidssituatie. ‘De klassieke manier van leidinggeven voldoet niet meer’, zo werd opgemerkt. Bijzonder opvallend was dat er in dit verband vaak werd gesproken over een verschil van generaties. Vooral de jongere generatie medewerkers neemt een andere, veel meer gelijkwaardige en horizontale positie in ten opzichte van hun leidinggevend. Het middenkader van middelbare leeftijd vormt in dit verband een soort ‘tussengeneratie’. Met name deze groep leidinggevend ‘komt uit een andere tijd met andere verhoudingen’ en moet zich aanpassen aan die andere manier van leidinggeven die van hen wordt gevraagd. De coaches kenmerken in dit verband onzekerheid als een centraal thema in veel begeleidingstrajecten, vooral omdat het in het operationeel leidinggeven binnen horizontale machtsverhoudingen steeds sterker aankomt op zelfkennis en zelfvertrouwen. Dat zijn zaken die dicht tegen de persoon en de persoonlijkheid aanliggen. ‘De mens achter de leidinggevend doet mee’ is een uitspraak die in dit verband werd gedaan. Een belangrijke factor hierbij is dat veel leidinggevend in de hogere managementlagen opvallend weinig veranderingsbereidheid lijken te vertonen op dit punt. Dat plaatst leidinggevend in het middenkader en op operatio-

neel niveau niet zelden in een bijzonder oncomfortabele 'sandwichpositie', waarbij van hen een andere benadering wordt verwacht dan de wijze waarop zij zelf worden benaderd door hún leidinggevenden.

Management versus leiderschap

De laatste jaren van de twintigste eeuw waren jaren van Planning en Control, van efficiëntie en van (kosten)beheersing. Leidinggeven is voor velen bijna synoniem geworden met managen. Maar er wordt nu een omslag zichtbaar en een behoefte aan andere competenties. Deze zijn vooral te kwalificeren als behorende bij 'leiderschap': medewerkers willen worden gemotiveerd, willen worden geïnspireerd door de missie, maar ook door de leider die deze uitdraagt. Opvallend is dat het thema door vrijwel alle leidinggevenden en coaches in de interviews wel wordt herkend als actueel, maar dat er ook de nodige kanttekeningen bij worden geplaatst. Een aantal vindt het ronduit een 'hype' en een academische discussie. Het probleem staat kennelijk nog behoorlijk ver van hun dagelijkse werkelijkheid af. De andere kritische noot die erbij wordt geplaatst, is dat het benadrukken van het leiderschap in strijd is met het beginsel van zelfsturing en empowerment. Het creëert namelijk een afhankelijkheidspositie waarbij medewerkers achterover leunen en verwachtingsvol naar 'de leider' gaan zitten kijken. 'Je laat het daarbij weer van de leider komen en bereikt daarmee dat mensen niet zelf de verantwoordelijkheid nemen', aldus één van de coaches. Op zich een juiste constatering, anderzijds ook weer een duidelijke verwijzing naar de paradox die wel degelijk in dit thema verweven zit.

Resultaatsturing versus persoonlijke ontwikkeling

Deze paradox betreft de twee petten van de huidige operationele leidinggevende. Hij moet zijn medewerkers coachen en hun persoonlijke ontwikkeling stimuleren, maar tegelijkertijd wordt hij zelf steeds sterker afgerekend op de targets en resultaten van zijn team of afdeling. Dit vereist 'schakelen' tussen op het éne moment resultaatgericht en zakelijk sturing geven en op het andere moment een gewillig oor hebben en de medewerker de nodige steun verlenen. Soms zelfs in één en hetzelfde gesprek. Het thema werd met name door de ondervraagde leidinggevenden herkend. Echter niet zozeer als paradox. Zij ervoeren het meer als spanningsveld vanwege de extra tijd die zij hierin moeten investeren. In veel organisaties wordt namelijk al wél een coachende leiderschapstijl verwacht van de leidinggevenden, maar is het feitelijke takenpakket nog niet daarop aangepast. Want zeker in de beginfase kost coaching van medewerkers gewoon extra tijd. Maar, zo stelt een van de leidinggevenden: 'Het levert ook veel op, het is een diepte-investering.'

Interessant is dat leidinggeevenden met de nodige ervaring op dit punt een duidelijke scheiding aanbrenge tussen het ‘zakelijke contract’ met hun medewerkers over de te bereiken resultaten enerzijds en de persoonlijke ontwikkeling anderzijds. Een algemeen directeur verwoordde het als volgt: ‘We scheiden nadrukkelijk de bedrijfsvoering van de coachingsrelatie door te werken met contracten en rapportages in de planning & control-cyclus. Je zou kunnen zeggen dat je harde waarborgen moet creëren om het coachend leidinggeven mogelijk te maken. Een absolute valkuil is om een vermenging te laten ontstaan tussen werkoverleg en coachingsgesprekken.’

Beheersen versus vertrouwen

De laatste paradox is direct gekoppeld aan zelfsturing van medewerkers en teams. Zelfsturing is per definitie niet mogelijk zonder delegeren. En dit betekent vooral loslaten, de verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk bij de medewerker leggen. Per definitie zit hier een paradoxaal aspect aan. Zich verantwoordelijk voelen voor iets is psychologisch een complex proces, maar basisvoorwaarde is dat de ontvanger het vanuit de eigen overtuiging accepteert. Dat plaatst een leidinggevende vaak in een bijzonder oncomfortabele positie: hij moet vertrouwen geven aan zijn medewerkers opdat zij hun verantwoordelijkheid accepteren. De leidinggevende die hierin niet slaagt, zal de beheersing en controle nooit echt (kunnen) loslaten. Een van de coaches zei in dit verband: ‘Ik vind het verbijsterend hoeveel onzekerheid en angst er is, vooral om medewerkers de ruimte te geven. Leidinggeevenden hebben heel snel het gevoel de controle kwijt te raken.’ Een van de leidinggeevenden: ‘Delegeren vind ik nog steeds erg lastig. De eindverantwoordelijkheid ligt natuurlijk nog wel bij mij. Een van mijn valkuilen is dat ik veel te snel met oplossingen kom en het van de ander overneem.’ Het thema blijkt zeker nog actueel, maar levert voor leidinggeevenden die de nodige ervaring hebben opgedaan met zelfsturing, steeds minder knelpunten en spanning op. Heldere afspraken, directe feedback en het uitspreken van de wederzijdse verwachtingen worden met name genoemd als de sleutels voor succes.

Concluderend kan worden gesteld dat de paradoxen in ieder geval voor de geïnterviewde leidinggeevenden en coaches herkenbaar waren en een aantal actuele spanningsvelden in het leidinggeven weergegeven. Ze zijn daarom bruikbaar als ‘kritieke incidenten’ c.q. ‘essentiële situaties’ in ons profiel. Zoals al eerder vermeld, is er weliswaar sprake van een steekproef van beperkte omvang, maar wordt de betrouwbaarheid vergroot doordat de coaches reageerden vanuit hun totale praktische ervaring, in sommige gevallen gebaseerd op tientallen coachingstrajecten van leidinggeevenden.

Tussenstap (keuzemodule): wat zijn competenties?

Zoals in de inleiding reeds vermeld, maken we hier een tussenstap en verspringen van de inhoud van het profiel naar de theorie van het competentie management.

Heel basaal gaat het bij competentie management om het bespreekbaar en (dus) beïnvloedbaar maken van gedrag. We doen dit door de factoren te benoemen die leiden tot het gedrag en noemen die 'competenties'. Evenzo basaal gaat het om het kunnen vertonen van gedrag en om het willen vertonen van dat gedrag: twee principiële verschillende grootheden. Het feit dat iemand *kán* samenwerken, wil namelijk nog niet zeggen dat hij het ook daadwerkelijk doet. Het is de motivatie (willen) die het uiteindelijke resultaat wat betreft gedrag bepaalt. Er is geen eenduidigheid in de vakliteratuur over de definitie van competenties, bijvoorbeeld over de vraag of motivatie onder de competenties valt.

De term 'competentie' lijkt inmiddels tot het dagelijks spraakgebruik van organisatieadviseurs en P&O'ers te behoren. Ook voor veel leidinggevenden en medewerkers is het geen vreemd begrip meer. Voor wat betreft de definitie dreigt het echter net zo'n containerbegrip te worden als bijvoorbeeld 'kwaliteit': het wordt veel gebruikt, maar iedereen verstaat er *nét* iets anders onder. Anderzijds is het overigens maar de vraag hoe ernstig die begripsonduidelijkheid werkelijk is. In de dagelijkse praktijk gaat het primair om het bespreekbaar maken van het gedrag. Een theoretisch zuivere definitie is daarbij van ondergeschikt belang.

Voor de professional op het terrein van coaching en ontwikkeling ligt het echter anders. In dat kader is het wel degelijk relevant om onderscheid te maken. Kennis en vaardigheden worden vooral gevormd door (leer)ervaringen en kunnen via opleiding en training worden verworven. Daarentegen worden (persoons)eigenschappen eerder gezien als stabiele fundamenten van gedrag¹⁴ die niet of alleen met veel inspanning te veranderen zijn. Ze wortelen vaak in de persoonlijkheid en de intellectuele vermogens en zijn daarom vooral bij volwassenen het moeilijkst te ontwikkelen. Intelligentie is hiervan een goed voorbeeld. Iemands stijl en snelheid van leren kan worden veranderd, maar de basisingrediënten blijven toch grotendeels dezelfde. Persoonlijkheid heeft ook een stabiel karakter, hoewel er met name onder invloed van trauma's of juist zeer positieve ervaringen wel enige verschuiving plaats kan vinden. Leeftijd heeft hier ook zeker een bepaalde invloed op. Gedrag patronen zitten er qua veranderbaarheid wat tussenin. Het zijn vaak zeer diepgevoerde 'copingmechanismen' die zich meestal in de vroege jeugd hebben gevormd. Toch wordt beweerd dat deze veranderbaar zijn, onder meer door stromingen als het Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP)¹⁵.

Terug naar de definitie van de competenties. Om te beginnen een aantal benaderingen naast elkaar¹⁶:

Berenschot	Lingsma/Scholten	Kolk	Boyatzis
Kennis	Kennis	Kennis	
Vaardigheden	Vaardigheden	Vaardigheden	Skills
Eigenschappen	Eigenschappen	Eigenschappen	Traits
Motivatie	Motieven		Motives
	Zelfbeeld		Self-image
	Normen en waarden		Rolverwachtingen

Tabel 1

Hetgeen allereerst opvalt, is de overeenstemming over het feit dat in ieder geval vaardigheden als competenties worden aangemerkt. Dit geldt overigens ook voor kennis, zij het dat Boyatzis dit ook onder skills brengt. Lingsma en Scholten noemen dit de competenties ‘boven de waterlijn’, het zichtbare gedrag. Zij stellen¹⁷ dat coachen pas persoonsgericht wordt zodra ook de overige aspecten ‘ónder de waterlijn’ erbij worden betrokken. Bij eigenschappen beginnen de meningen uiteen te lopen, of liever gezegd, beginnen de definities van elkaar te verschillen. Boyatzis definieert ze namelijk als persoonlijke denk- of gedragspatronen¹⁸, Kolk daarentegen beperkt ze tot intelligentie en persoonlijkheid. Ondanks overlap toch nét even anders. Echt verdeeld worden de meningen over motieven. Kolk is hierin het meest uitgesproken. Voor haar bepaalt de motivatie of – en op welke wijze – competenties tot concreet gedrag leiden. Voor Boyatzis is dit een zodanige samenhangende interactie dat hij de motivatie als het ware ‘binnenhaalt’ in zijn definitie van competenties. Complicerende factor bij motieven – of soms ook aangeduid als drijfveren – is de interactie tussen persoonlijke drijfveren en motivationele factoren in de context. Vertoont iemand klantgericht gedrag omdat de organisatie dat van hem verlangt of omdat hij vanuit persoonlijke motieven graag anderen van dienst wil zijn? Interessant is overigens dat het hier gaat om normen en waarden en ook roloverwachtingen, aspecten die sommigen binnen en anderen weer buiten hun definitie van competenties laten. Dat geldt ook voor het zelfbeeld. Door sommigen gezien als competentie, door anderen niet. Interessant is dat bij de interviews in het praktijkonderzoek vrijwel alle coaches als eerste stap naar verandering en persoonlijke ontwikkeling het hebben van een juist zelfbeeld definieerden. Het is daarbij natuurlijk de vraag of het gaat om het beeld zélf of om het gedrag af te kunnen stemmen op een juist zelfbeeld.

Het meningsverschil lijkt niet zozeer te gaan om de aspecten die bepalend zijn voor het gedrag. Het gaat er met name om wat de ‘titel’ competentie mag dragen en wat niet. Een bepalende factor voor de definië-

ring lijkt te zijn de mate waarin de factoren worden verbonden aan de persoon of aan de interactie met de omgeving. Motivatie is zo'n aspect dat zijn oorsprong kan hebben in zowel persoonsgebonden als omgevingsgebonden factoren. Nanja Kolk vertegenwoordigt wat dit betreft het ene uiterste. Doordat zij heel dicht bij de persoon blijft, acht zij vooral motivatie wél relevant voor het gedrag, maar merkt het niet aan als competentie. Boyatzis, daarentegen, vertegenwoordigt het andere uiterste door sterk de interactie met de omgeving te benadrukken en motivatie daarom juist wél als competentie aan te merken. Naar ons idee moeten we een voor de praktijk zo hanteerbaar mogelijke oplossing kiezen. Dat betekent een zo simpel mogelijke definitie die zo veel mogelijk relevante factoren dekt. Competenties zijn daarom voor ons persoonlijke kwaliteiten die zichtbaar worden in gedrag van mensen in een arbeidscontext, onder te verdelen in kennis en vaardigheden (deze nemen we samen omdat ze elkaar in de praktijk zeer sterk beïnvloeden), eigenschappen (vooral intelligentie, persoonlijkheid en kenmerkende gedragspatronen) en ten slotte motieven. Waarbij we wel aantekenen dat er sprake is van een 'dynamische interactie', zoals Boyatzis dat uitdrukt, tussen de persoon en de omgeving. Dat maakt ook competenties niet tot statische aspecten, waarbij rekening wordt gehouden met factoren als feitelijke feedback, de wijze van interpretatie daarvan en ten slotte de invloed van de organisatiecultuur.

Met de oplossing van de definitiekwestie zijn we er echter nog niet helemaal. Om competenties te benoemen heb je namelijk ook sets nodig van definities. We maken voor dit artikel gebruik van de competentieset van Boyatzis¹⁹ en een aantal Nederlandse sets, te weten die van PiMedia²⁰, die van GITP International BV²¹ en van de Algemene Bestuursdienst (ABD). Deze laatste set is een aangepaste en uitgebreide lijst van de GITP-set, gehanteerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) voor haar beleid op het terrein van managementdevelopment. In deze competentiesets wordt tussen de soorten competenties (kennis en vaardigheden, eigenschappen en motieven) geen onderscheid gemaakt. Bijna elk adviesbureau op het terrein van het competentie management hanteert zijn eigen set van definities, zoals bijvoorbeeld coachen, plannen en organiseren, overtuigingskracht et cetera. Hoewel er de nodige verschillen zitten in de definities, overlappen de lijsten elkaar toch voor een groot deel als het gaat om wélke competenties erin voorkomen. Ze onderscheiden zich bijvoorbeeld van specifieke competenties als multicultureel bewustzijn of bestuurlijke sensitiviteit, maar bevatten vrijwel allemaal algemene competenties zoals sensitiviteit, samenwerken en dergelijke.

Een overeenkomst tussen alle sets is het algemeen karakter: het zijn allemaal 'fruitsets', dat wil zeggen, ze bestaan uit 'appels en peren'. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten compe-

tenties, terwijl het evident is dat plannen en organiseren van een heel andere orde is dan bijvoorbeeld overtuigingskracht of durf. Het één ligt vooral op vaardigheidsniveau, terwijl het andere veel meer te maken heeft met eigenschappen (vooral met de persoonlijkheid). De argumentatie voor het gebruik van een 'fruitmodel' is kennelijk de noodzaak of de wens om het voor de gebruiker niet te ingewikkeld te maken. In de dagelijkse praktijk van de dialoog tussen leidinggevende en medewerkers wellicht acceptabel, maar bij het maken van een gedegen persoonlijk ontwikkelingsplan is een zekere aanscherping onontbeerlijk: vaardigheden zijn nu eenmaal anders te ontwikkelen dan eigenschappen. In ons profiel volgen we een tussenoplossing. We maken geen onderscheid in competenties, maar geven wel aan welke accenten aan de betreffende competentie kunnen worden toegekend. Dit wordt aangeduid met de letters K (kennis), V (vaardigheden), E (eigenschappen) en M (motieven). In veel gevallen is er overigens sprake van een combinatie hiervan. Zo is bij samenwerken bijvoorbeeld sprake van een vaardigheidscomponent (V), maar ook een motivatiecomponent (M).

De relevante competenties

En dan nu naar het sluitstuk van het profiel: de competenties, zoals gezegd, de kennis en vaardigheden, de eigenschappen en motivationele aspecten die in onderling verband met elkaar en de omgeving het gedrag van leidinggevend bepalen. We refereren hierbij in belangrijke mate aan het onderzoek dat Boyatzis in de jaren tachtig van de vorige eeuw verrichtte op dit punt. Een weliswaar relatief smalle basis, anderszins is het echter een van de schaarse praktijkgerichte onderzoeken op het terrein van het competentie management. We moeten hier vaststellen dat het onderzoek twintig jaar geleden plaatsvond in een Amerikaanse context. Met de toetsing aan de actuele ontwikkelingen en kritieke situaties zoals ze uit ons praktijkonderzoek zijn gekomen, wordt deze eenzijdigheid gedeeltelijk opgevangen.

Boyatzis concludeerde op grond van zijn bevindingen dat er een bepaalde samenhang bestaat tussen competenties van leidinggevend, met name op vaardigheidsniveau. Zo kwam hij tot een indeling in een vier-tal samenhangende clusters. Dit zijn de taakclusters die hiervoor al werden weergegeven en die we gebruiken bij het structureren van het competentieprofiel. De samenhang betekent dat indien een leidinggevende één van de vaardigheden ontbeert uit het cluster, hij op de taken van het betreffende cluster als geheel minder effectief is. Een essentieel uitgangspunt: de consequentie is namelijk dat training of ontwikkeling van leidinggevend idealiter dus ook zou moeten worden georganiseerd gericht op een combinatie van competenties. De praktijk van het com-

petentiemanagement bevestigt dit in hoge mate. Zelden is er in een persoonlijk ontwikkelingsplan sprake van één te ontwikkelen competentie. Een voorbeeld is de combinatie van visie, deze kunnen omzetten in herkenbare beelden en vervolgens kunnen overdragen. Of de combinatie van luisteren, sensitiviteit en onderhandelen.

We zullen nu de vier taakclusters aan een nadere beschouwing onderwerpen en de verbinding leggen tussen de relevante ontwikkelingen, de kritieke situaties enerzijds en de competenties anderzijds.

Management van doel en actie

Het gaat in dit taakcluster om de 'harde' managementtaken. Dit deel van het leidinggeven komt het meest overeen met hetgeen in het dagelijks spraakgebruik wordt aangeduid als het managen: plannen, organiseren en monitoren. Als we kijken naar de actuele ontwikkelingen en de essentiële situaties, zit in dit cluster het spanningsveld met name in de toenemende aandacht voor resultaatgerichtheid binnen organisaties. Dit schrijdt onverminderd voort, met name binnen de overheid is er nog een achterstand in te halen. Dat geeft de competenties uit dit taakcluster zeker relevantie voor leidinggevend, met name binnen organisaties waar de resultaatgerichtheid hoog op de agenda staat. Door verschillende mensen uit het praktijkonderzoek werd overigens gewezen op het feit dat de laatste jaren zowel de selectie als de opleiding van leidinggevend sterk in het teken heeft gestaan van het managen. Dat heeft tot een generatie managers geleid die ook vrij eenzijdig over deze capaciteiten beschikt. Deze managers worden nu geconfronteerd met het feit dat naast het managen ook andere taken meer aandacht vragen. Dat betekent dus niet dat het gedragsrepertoire moet worden afgeleerd, maar wel dat het moet worden uitgebreid via het bijleren van andere competenties, met name die uit het cluster 'leiderschap'.

Gedrag dat past in het clustermanagement van doel en actie is gericht op verbetering van de 'performance' van de organisatie, zowel op het gebied van output en resultaat als voor wat betreft kwaliteit. Essentieel daarbij is dat de manager de doelen die hij voor ogen heeft, omzet in de organisatorische voorwaarden die nodig zijn om ze te realiseren. Hij moet zich daar niet alleen een beeld van kunnen vormen, maar ook geloven in de realisatie, dus in de beïnvloedbaarheid en maakbaarheid van de werkelijkheid en de drive hebben om hierbij het voortouw te nemen. Boyatzis verbindt hieraan de geneigdheid tot dominantie, zij het met een kanttekening: zonder bewustzijn van het effect dat dit (dominante) gedrag op anderen heeft, kan het uitmonden in dictatoriaal gedrag en wordt dit een 'gevaarlijke' of contraproductieve eigenschap. Het is niet onwaarschijnlijk dat het met name deze geneigdheid tot dominantie is

waar leidinggevers tegenaan lopen als zij hun positiemacht kwijtra- ken en sterker horizontaal moeten gaan leidinggeven, zoals in de rele- vante ontwikkelingen naar voren kwam. Het is natuurlijk niet gezegd dat zij de dominantie-eigening zouden moeten verminderen of onder- drukken, maar wellicht moeten zij deze wel op een andere wijze ‘kana- liseren’. Niet langs de weg van de hiërarchie, maar meer als persoon- lijk gezag of via het bewijzen van de persoonlijke meerwaarde in het team. Wellicht is het dan ook beter om hier te spreken van dominan- tiebewustzijn. Vreemd genoeg komt deze in geen enkele van de Nederlandse sets voor.

Het (kunnen) denken met behulp van een bepaald conceptueel denk- kader is voor dit cluster een belangrijke ondersteuning. Dit wordt vaak aangeduid met conceptueel denken, een aspect dat overigens overwe- gend ligt op het niveau van eigenschappen en in beperkte mate ont- wikkelbaar is. In het volgende schema is het geheel van competenties en gedragsrelevante aspecten samengevat, voorzien van de definities uit de competentiesets.

Management van doel en actie

Competenties	<i>Kwaliteitsgerichtheid (V/M)</i>	Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van eigen en andermans werk; voortdurend verbeteringen nastreven
	<i>Resultaatgerichtheid (V/M)</i>	Handelingen en besluiten richten op daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten
	<i>Conceptueel denken (V/E)</i>	Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informa- tie
	<i>Initiatief (V/M)</i>	Kansen zoeken en daarop actie nemen. Liever op eigen initiatief handelen dan passief afwachten. Besef van beïnvloed- baarheid en maakbaarheid van de werkelijkheid
	<i>Dominantiebewustzijn (M)</i>	Bewustzijn van persoonlijke invloed en impact

Tabel 2 Management van doel en actie

Leiderschap

Het taakgebied ‘leiderschap’ past bij het traditionele beeld van de leider. Intern gericht gaat het vooral om het motiveren en inspireren van mede- werkers, waarbij communicatie over de doelen, de actie en de wijze waarop dit moet worden gerealiseerd, een belangrijke element is. Extern gaat het om het creëren van draagvlak en het opbouwen van netwerken van bondgenoten. Bij het bespreken van de actuele ontwikkelingen op het terrein van het leidinggeven hebben we geconstateerd dat ‘leider-

schap' de gemoederen behoorlijk bezighoudt, althans in de vakbladen en op de seminars en conferenties. Een term die in dit verband in de gesprekken met de coaches steeds weer opdook, was 'authenticiteit', vooral als bron van inspiratie voor medewerkers en als basis om een persoon te accepteren als leider en te volgen. De vraag is of en zo ja, hoe je authenticiteit kunt ontwikkelen. Authenticiteit associeert in de eerste plaats met persoonlijke waarden, maar ook met het uitstralen van zelfvertrouwen. En dat laatste wordt in de literatuur weer sterk geassocieerd met een positief zelfbeeld. Het zijn gedragsrelevante factoren die een sterke relatie hebben tot de persoonlijkheid. Binnen het cluster 'leiderschap' zijn het vooral communicatieve vaardigheden die als bijzonder relevant moeten worden aangemerkt, niet alleen intern gericht, maar nadrukkelijk ook naar de externe omgeving. Hierbij spelen twee elementen een rol: de meer praktische aspecten, te definiëren als mondelinge presentatie, maar ook het bewust strategisch kunnen inzetten van die vaardigheden. Voor dat laatste is nodig dat de leider zich bewust is van het effect van zijn gedrag op anderen, in dit geval zijn inzet van communicatieve vaardigheden. En natuurlijk moet de leider ook een aansprekende boodschap hebben om over te dragen. Het kunnen formuleren van een visie is daarvoor onontbeerlijk. Hierna is het geheel weer in schema weergegeven.

Leiderschap

Competenties	<i>Visie (V/E)</i>	Afstand nemen van de dagelijkse praktijk; zich concentreren op de hoofdlijnen en het langetermijnbeleid
	<i>Zelfinzicht (M/E)</i>	Bewustzijn van het effect van het eigen gedrag op anderen, actief zoeken naar persoonlijke feedback.
	<i>Overtuigingskracht (V/E)</i>	Ideeën, standpunten en plannen zo overtuigend bij anderen naar voren brengen dat zij, ook na aanvankelijke twijfels, daarmee instemmen
	<i>Mondelinge presentatie (V)</i>	Ideeën en feiten op heldere wijze presenteren en daarbij gebruikmaken van ter zake doende middelen
	<i>Zelfvertrouwen (E)</i>	Een zekere indruk maken bij het formuleren van de eigen standpunten en voorstellen, deze indruk kunnen handhaven en op anderen overdragen
	<i>Authenticiteit (E)</i>	Beschikken over en uitstralen van persoonlijke waarden

Tabel 3 Leiderschap

Management van human resources

Boyatzis stelt dat 'besides death and taxes, the other thing that managers can be assured of is that they must work with people'. Managen van de

'human resources' houdt een scala aan activiteiten in, maar in de kern gaat het om het coördineren van (groepen van) medewerkers, het verkrijgen van commitment en het stimuleren van de arbeidsmotivatie. De competenties in dit cluster zijn vrij complex. Het gaat om te beginnen om de interpersoonlijke vaardigheden van leidinggevend, in de competentiesets aangeduid als groepsgericht leidinggeven en samenbindend leiderschap. Als we kijken naar de ontwikkelingen in het leidinggeven en naar de reacties van coaches en leidinggevend in de interviews, moeten we vaststellen dat dit een bijzonder relevant vraagstuk is. De complexiteit zit in het feit dat er wel sprake is van beïnvloeding en een bepaalde mate van sturing, maar dat dit niet vanuit een hoog/laagpositie wordt uitgeoefend, doch vanuit een positie als onderdeel van de groep zelf.

In dit kader is ook de horizontalisering van de arbeidsverhoudingen van invloed, met name in relatie tot 'participatief leidinggeven'. Van der Vlist²² concludeert op grond van de analyse van een veelheid aan onderzoeken dat directe participatie – mits ook organisatorisch verankerd – van invloed is op groepsprestaties. Hoewel het ook gedeeltelijk te maken heeft met een positief mensbeeld en het vertrouwen in anderen, is het dermate relevant dat we het afzonderlijk vermelden als gedragsbepalende factor. Het handelen vanuit een positief mensbeeld heeft vooral een relatie met het (kunnen) vertrouwen van medewerkers en (dus) het kunnen delegeren van verantwoordelijkheid, essentieel voor participatief leiderschap en voor het werken met zelfsturende teams.

Bij het aansturen van groepen is het meest essentiële element dat de leidinggevende zich bewust is van zijn positie ten opzichte van die groep en dat hij die ook doelbewust kan variëren: soms onderdeel zijn van de groep, zich soms buiten de groep plaatsen. Het gaat ook hier dus om het bewustzijn van het effect van het eigen gedrag op de groep. Maar er is ook een vaardigheid die hier van belang is, namelijk flexibiliteit of flexibel gedrag, het kunnen schakelen tussen gedragsstijlen en uitgangspunten. In het schema is de samenvatting weergegeven.

Management van Human Resources

Competenties	<i>Samenbindend leiderschap</i> (M/V)	Richting en sturing geven aan een groep. Een bijdrage leveren aan de teamvorming en het groepsresultaat door een faciliterende opstelling
	<i>Groepsgericht leidinggeven</i> (V/E)	Richting en sturing geven aan een team, werkgroep of projectgroep vanuit een participatieve instelling, samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven

<i>Zelfinzicht (V/E)</i>	Actief zoeken naar persoonlijke feedback. Zich kwetsbaar opstellen. Laten zien over een reëel inzicht in de eigen sterke en zwakke punten te beschikken
<i>Flexibiliteit (V/E)</i>	Indien zich problemen of kansen voordoen, de eigen gedragsstijl of conceptuele benadering veranderen teneinde het gestelde doel te bereiken

Tabel 4 *Management van Human Resources*

Sturing van medewerkers

Onder dit taakgebied valt de directe sturing van medewerkers bij het uitvoeren van hun taak via aanwijzingen en feedback. Het ontwikkelen van de medewerkers kan hiervan niet worden gescheiden. In feite zijn dit precies de twee kernbegrippen van het coachend leidinggeven: sturen en ontwikkelen. Typerend is de tweezijdigheid: enerzijds gericht op resultaten, anderzijds op ontwikkeling. Aan de ene kant staat het zakelijke contract en aan de andere kant de arbeidsmotivatie. Waarbij moet worden aangetekend dat het hier specifiek gaat om de individuele medewerker. Uiteraard zitten er ook motivationele aspecten in de missie van de organisatie en in de invloed van de taakgroep, maar die vallen onder respectievelijk het taakcluster 'management van doel en actie' en 'management van human resources'. De relevantie van dit taakcluster is groot, met name in verbinding met de ontwikkelingen op het gebied van het coachend leidinggeven. Op grond van de essentiële situaties moet om te beginnen worden geconcludeerd dat (stijl)flexibiliteit ook hier van groot belang is: het kunnen schakelen. Deze competentie is van belang in relatie tot de benadering van zowel groepen als individuen en wordt daarom twee keer vermeld.

De paradox van resultaatsturing versus persoonlijke ontwikkeling valt bij uitstek in dit taakcluster. Het gaat om het vinden van de juiste balans én het plaatsen van de persoonlijke ontwikkeling in het perspectief van de functionaliteit voor de organisatie. Het gaat erom medewerkers de eigen verantwoordelijkheid te laten nemen voor zowel hun persoonlijke ontwikkeling als voor de te bereiken output. Coaching heeft als kenmerk om 'zelfsturing' te stimuleren, er wordt uitgegaan van de 'lerende mens' die zijn eigen leerproces stuurt onder begeleiding van zijn coach. Hierbij hoort ook vertrouwen geven aan mensen, kunnen 'loslaten' en delegeren. Maar het gaat hier anderzijds ook gewoon over het contract dat de medewerker met de organisatie afsluit over zijn inspanningen en wat hij daarvoor terugkrijgt. Bij het afsluiten van dat contract speelt de leidinggevende een cruciale rol als persoonlijk vertegenwoordiger van de werkgever. Hij zal dus worden geconfronteerd met hetgeen wel eens de 'tanende loyaliteit van de medewerker' wordt genoemd en

hierop een adequaat antwoord moeten zien te vinden. Maar hij wordt natuurlijk ook geacht de medewerker 'af te rekenen' op de geleverde output en geacht hem feedback te kunnen geven.

In de competentiesets vinden we individugericht leidinggeven als competentie. Er wordt daarbij een verbinding gelegd met communicatieve vaardigheden en met stijlflexibiliteit. Het zijn vooral de ingesleten gedragspatronen, zoals bijvoorbeeld de geneigdheid tot directief zijn, waar leidinggevend op dit moment tegenaan lopen. Voorts stuiten we hier rechtstreeks op de machtsbronnen en de machtsbasis: baseert de leidinggevende zich – traditioneel – op zijn hiërarchische positie of zoekt hij andere bronnen van invloed, zoals bijvoorbeeld zijn persoonlijke overwicht of zijn aantoonbare meerwaarde voor de ander. En dat is precies de paradox van positiemacht versus persoonlijk gezag. Samengevat komt dit op het volgende neer.

Sturing van medewerkers

Competenties	<i>Delegeren (M/V)</i>	Eigen beslissingsruimte en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen
	<i>Coachen (M/V)</i>	Anderen helpen hun ontwikkelingsmogelijkheden te zien en te specificeren; positief feedback geven en hen helpen bij het optimaal benutten en versterken van hun competenties, zowel in de functie als in de loopbaan
	<i>Individueel leidinggeven (V)</i>	Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling. Diens instemming en actie verkrijgen om bepaalde doelen te bereiken
	<i>Flexibiliteit (V/E)</i>	Indien zich problemen of kansen voordoen, de eigen gedragsstijl of conceptuele benadering veranderen teneinde het gestelde doel te bereiken

Tabel 5 Sturing van medewerkers

Conclusies voor de praktijk

We beginnen met een samenvattend overzicht van de competenties:

- *Management van doel en actie:*
 - kwaliteitsgerichtheid (VM);
 - resultaatgerichtheid (VM);
 - conceptueel denken (VE);
 - initiatief (VM);
 - dominantiebewustzijn (M).

- *Leiderschap:*
 - visie (VE);
 - zelfinzicht (ME);
 - overtuigingskracht (VE);
 - mondelinge presentatie (V);
 - zelfvertrouwen (E);
 - authenticiteit (E).
- *Management van human resources:*
 - samenbindend leiderschap (MV);
 - groepsgericht leidinggeven (VE);
 - zelfinzicht (VE);
 - flexibiliteit (VE).
- *Sturing van medewerkers:*
 - delegeren (MV);
 - coachen (MV);
 - individueel gericht leidinggeven (V);
 - flexibiliteit (VE).

Vervolgens vragen we ons af welke leerpunten we kunnen destilleren uit het praktijkonderzoek en de weergegeven resultaten in het universele profiel van leidinggevendenden.

Zoals eerder opgemerkt, hebben we in ieder geval het onderzoek van Boyatzis gedeeltelijk geactualiseerd en zijn competenties omgezet in de in Nederland gebruikte competentiedefinities. In de (eigen) praktijk van het maken van competentieprofielen voor leidinggevendenden heeft zijn onderverdeling in vier taakclusters al zijn gebruikswaarde bewezen, met name omdat het goed aansluit bij de actuele discussie over het onderscheid tussen management en leiderschap. Het is uiteraard niet realistisch om alle negentien vermelde competenties in een competentieprofiel van een leidinggevende terug te laten komen. Een gemiddeld competentieprofiel bestaat uit hooguit acht competenties: de meest onderscheidende of 'differentiators'. Praktisch zal het ook vrijwel niet voorkomen dat in een leidinggevende functie alle vier de taakclusters in dezelfde mate van belang zijn. Grofweg zal bij een topmanager het accent liggen op het management van doel en actie in combinatie met leiderschap. Voor een operationeel leidinggevende is daarentegen vooral het management van human resources en de sturing van medewerkers van belang. Ook dit limiteert de keuze voor de (meest) relevante competenties.

Een belangrijk aanknopingspunt voor de praktijk van coaching en ontwikkeling is de aangegeven samenhang tussen competenties. De hiervoor weergegeven vier clusters kunnen daarbij dienen om aangeboden opleidings- of coachingsprogramma's te toetsen of zelf te ontwikkelen.

Daarnaast biedt het onderscheid in soorten competenties, te weten kennis en vaardigheden, eigenschappen en motivatiefactoren, een ondersteuning bij de keuze van de coachings- of ontwikkelingsmethodiek. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat dit aspect in het kader van dit onderzoek slechts beperkt is uitgewerkt en niet meer dan als indicatief kan worden beschouwd.

Voor wat betreft de inhoudelijke resultaten van het onderzoek blijken de factoren zoals authenticiteit, zelfvertrouwen, zelfinzicht en het bewustzijn van het effect van het eigen gedrag een steeds grotere rol te spelen. Het zijn met name deze competenties die in toenemende mate de markt vormen voor de (externe) coaches. Het zijn daarbij ook juist de moeilijkst te ontwikkelen competenties omdat ze vooral in de persoonlijkheid en aangeleerde gedragspatronen wortelen. Dit hangt samen met een verschuiving die plaats lijkt te vinden van aandacht voor de vaardigheden naar aandacht voor eigenschappen en motivationele factoren. Een voorbeeld daarvan is de toenemende aandacht in de vakliteratuur voor het fenomeen leiderschap. Opvallend is dat dominantiebewustzijn niet in de Nederlandse competentiesets terug te vinden is. Dit kan samenhangen met het feit dat deze sets – ondanks het ‘fruitkarakter’ – toch sterk aan de vaardigheidskant zitten met hun definities. Specifiek motivationele competenties als dominantiebewustzijn, maar ook ‘drive’ of prestatiegerichtheid, zijn relatief ondervertegenwoordigd. In de praktijk blijkt ook de aandacht allereerst uit te gaan naar de vaardigheden. Het zou kunnen zijn dat hier een rol speelt dat het praten over deze competenties het minst bedreigend is en dat eerst de organisatiecultuur een stap verder moet zijn op het punt van feedback en openheid voordat echt alles bespreekbaar wordt.

Een wezenlijke vraag blijft natuurlijk in hoeverre een universeel profiel als hiervoor geschetst in de grote diversiteit van de dagelijkse praktijk bruikbaar is. Het uitgangspunt is weliswaar dat een effectief leidinggevende alle taken uit de vier clusters uitvoert en in principe dus ook alle vermelde competenties moet beheersen, maar het is evident dat dit in de praktijk niet voor alle leidinggevend in dezelfde mate geldt. Een operationeel leidinggevende moet kunnen overdragen wat de doelstelling is van de organisatie en zijn medewerkers inspireren en motiveren, maar hij zal daarvoor waarschijnlijk niet achter een kathedraal plaatsnemen om een voordracht te houden zoals van een topmanager wordt verwacht. Het ‘universele competentieprofiel van de leidinggevende’ heeft daarom vooral het karakter van een basisoverzicht. In een concrete opleidingssituatie moet er zeker nog een verdiepingsslag worden gemaakt, gerelateerd aan de feitelijke situatie van de betreffende leidinggevende(n).

Een belangrijke vraag is ook of je wel kunt spreken van 'universele competenties'. Met andere woorden, heeft een competentie als initiatief of samenwerken voor elke leidinggevende dezelfde inhoud en betekenis? Daarover bestaat verschil van mening. In sommige competentiesets wordt gewerkt met diverse niveaus, bijvoorbeeld junior- en seniorniveau. De eigen ervaring heeft geleerd dat er weliswaar in verschillende situaties sprake is van een andere uitwerking c.q. een andere gedragsmanifestatie, maar dat fundamenteel toch dezelfde competenties worden aangesproken. De ontwikkel- c.q. leerstrategie zal daarom dezelfde zijn, ondanks het verschil in de intensiteit c.q. zwaarte van de training. Praktisch gezien betekent het dat dus wel degelijk dezelfde 'universele' definities kunnen worden gehanteerd.

De discussie over de definitie van de competenties zal ongetwijfeld nog wel voortduren. Het concept competentie management moet voor de 'echte' gedragswetenschappers soms een gruwel zijn vanwege de onzorgvuldigheid op dit punt. De praktijkervaring heeft echter geleerd dat competentie management een belangrijke stap voorwaarts is binnen organisaties om gedrag bespreekbaar en bestuurbaar te maken, maar ook om persoonlijke ontwikkeling van zowel leidinggevendenden als medewerkers meer richting te geven. Het in dit artikel weergegeven profiel en de clusters van samenhangende competenties zijn in dat verband een poging om dat nog één stap verder te concretiseren en daarmee dat proces praktisch te ondersteunen.

S U M M A R Y

At present styles of management are changing significantly. A great number of organizations is choosing for coaching in management. This management style makes heavy demands on managers as far as know-how, skills and other personal qualities are concerned. Competence management can be employed to allow managers to master the desired skills and develop the desired qualities, as long as a clear profile of competence is available.

In this article, a profile of competence is sketched for the manager of the new millennium, the manager of 2001. The author has read the relevant literature about competence management, particularly the work of Richard Boyatzis. He has also interviewed a number of managers (working for both government and profit-making organizations) and a number of management coaches. His ideas are also derived from his own experience with competence management.

The universal profile of competence developed here is derived from an analysis of a number of common management tasks and developments taking place in these. The author, of course, realizes that differences in accent exist in filling in such a universal profile. Not all management positions are alike; not all managers have equal say in the daily functioning of employees. This is dependent upon the type of organization concerned and the level of his/her management position therein.

The author establishes four task areas. He indicates recent changes that have taken place in these areas and fundamental management situations that can arise as a consequence of these changes. The most important factors here are the increase in horizontal relationships among members of an organization, the stimulation of self-management and encouragement of personal development of employees and the increasing demand for inspiring management to augment the regular, harder management skills such as planning, organizing, monitoring and coordinating. Finally, he deals with the necessary areas in which a manager must be competent to carry out these tasks successfully.

1. The basic task of the manager is to realize organizational objectives. He/she plans the action necessary for this realization, determines the capital and human resources required and decides how these should be brought to bear. To this end, the manager must have the competence to aspire to and deliver both quality and results, to think conceptually, to take initiative and to be aware of and exert dominance.
2. The manager must demonstrate leadership. He/she activates, motivates and inspires members of the organization. Externally, he/she must be able to create a broad base for activities and change and establish a network of like-minded individuals. Here the manager must be competent in vision, introspection, conviction, public speaking, self-reliance and authenticity.
3. The manager must be able to use the human resources available to full advantage. This task is group-directed. It includes coordinating employees, usually in groups, inspiring commitment and stimulating both job motivation and cooperation. The manager must be competent in leadership that binds, group-focused management, insight into his/her own motivation and flexibility.
4. Finally, the manager must direct his/her employees. This area is focused more on the individual. It consists, on the one hand, of directly determining what an employee does, using pointers and feedback and, on the other hand, of ensuring that employees develop skills and competence. The manager must be competent in delegating authority, coaching, taking the lead over individuals and bringing flexibility to bear on diverse situations.

Noten

- 1 Als de resultaatgerichtheid een nadrukkelijke plaats inneemt in het specifieke gehanteerde concept van het competentie management, wordt in de plaats van taken vaak de term 'resultaatgebieden' gehanteerd. Dit zijn producten en/of diensten die door de functiehouder worden geleverd, de feitelijke output.
- 2 Een onderzoek in het kader van een afstudeerproject van een individueel Mastertraject (MCM) bij het SiOO te Utrecht. Het volledige rapport is tegen kostprijs opvraagbaar bij de schrijver (e-mail: freddy.oosterwijk@wxs.nl).
- 3 Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent manager, a model for effective performance*. New York: Wiley & Sons. Een boek dat een bredere bekendheid zou verdienen.
- 4 Zie noot 3.
- 5 Het lager kader wordt daarbij nog wel eens helemaal weggelaten, zodat alleen het topkader en het middenkader resteren. Zie met name Keuning, D. en D.J. Eppink (1990) *Management en Organisatie*. Leiden-Antwerpen: Stenfert Kroese.
- 6 Vlist, R. van der (1994). *Leiderschap in organisaties, kernvraagstuk voor de jaren '90*. Utrecht: Lemma.
- 7 In een artikel in de *Sloan Management Review* van 1994, in het Nederlands uitgegeven als *Management Briefing* door Academic Service, Schoonhoven in 1995.
- 8 In hetzelfde artikel als in de vorige noot vermeld.
- 9 De Man, H. en C. Coun red. (1995). *Organisatiemanagement*. Utrecht: Lemma.
- 10 Zie voor een volledige weergave Boyatzis, R.E. *The Competent manager, a model for effective performance*, reeds vermeld onder noot 3.
- 11 Zie met name Van der Vlist (noot 6)
- 12 Quinn introduceerde hiervoor de term 'gedragscomplexiteit'. Zie in dit verband hoofdstuk 1.
- 13 Zie Kruijff, M.A. en J.L. Stoker (1999). *Managen met competenties* Berenschot fundatie/Elsevier bedrijfsinformatie B.V., pp. 82 e.v.
- 14 Kolk, Nanja J (2000). In: *Boven het maaiveld, vinden en binden van competente medewerkers*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, p. 33.
- 15 Zie met name Derks, L en J. Hollander (1996). *Essenties van NLP, Sleutels tot persoonlijke verandering*. Utrecht: Servire Uitgevers bv.
- 16 Respectievelijk uit:
 - Twist, Th. en E. Singerling en L. Steenhorst (1997/12). 'Competentiemanagement volgens Berenschot'. *Gids voor personeelsmanagement*.
 - Gebaseerd op McClelland, weergegeven in: Lingsma, M. en M. Scholten (2001). *Coachen op competentieontwikkeling*. Baarn: Nelissen B.V.
 - Koopman et al. *Boven het maaiveld, vinden en binden van competente medewerkers*. pp. 28 e.v.
 - Boyatzis, R.E., vermeld onder noot 3.
- 17 In Lingsma, M. en M. Scholten (2001). *Coachen op competentieontwikkeling*. Baarn: Nelissen B.V., p. 37.

- 18 Boyatzis, R.E. *The Competent Manager*, p. 28.
- 19 Zie noot 3.
- 20 Gepubliceerd in *Coachen op resultaat en gedrag*, Velp: PiMedia BV, 1998.
- 21 In Hoekstra, H.A. en E. van Sluijs (1999). *Management van competenties, het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- 22 Zie ook hier het al eerder vermelde boek over leiderschap van prof. R. van der Vlist, met name op p. 100.

