

Inleiding:

Mens en organisatie

0.1 Mens: competentiemanagement als middel voor het realiseren van een strategisch human resources management

De fundamentele waarop het competitief voordeel van een organisatie is gebaseerd, berust op vrij specifieke kenmerken die waardevol, schaars en niet gemakkelijk (zouden mogen) te imiteren of te vervangen zijn. Bij het opbouwen en behouden van dergelijk competitief voordeel, spelen de diverse 'HR-instrumenten' – personeelsvoorziening, indiensttreding, personeelsbeoordeling, personeelsontwikkeling, personeels-beloning, uitdiensttreding – een vitale rol.

De term 'competenties' verenigt kennisaspecten, ervaringselementen en persoonlijke talenten. Het 'managen van competenties' wordt aangezien als een geïntegreerde human resources methodiek omwille van de poging de gewenste competenties te identificeren, ze op aanwezigheid bij de medewerkers te beoordelen, gericht te ontwikkelen en gepast te verlonen. Strikt afgeleide functies vormen een rem op het flexibel invullen van verschillende rollen die nodig zijn in diverse organisatievormen (projecten, netwerken, matrix, ...).

Het is duidelijk dat bepaalde competenties in diverse praktijksituaties aan belang winnen: hierbij denken we aan relationele en interactieve competenties, aan het managen van steeds snellere veranderingen, het aanpakken van soms complexe projecten, het vlot leiden van medewerkers op afstand en in niet-hierarchische (netwerk)verbanden, het kunnen samenwerken binnen cross-culturele en transnationale organisatievormen, en niet in het minst de leerbereidheid en leercapaciteit.

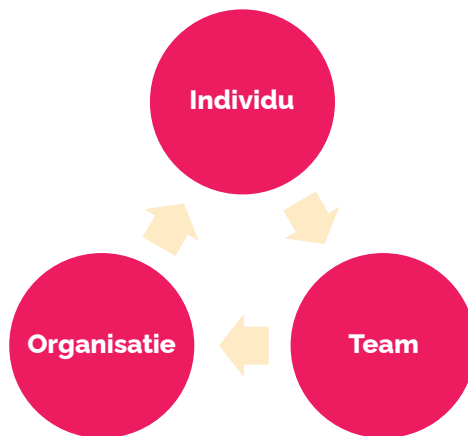
Naarmate de nadruk steeds meer komt te liggen op de rol van informatie en kennis in de (inter)nationale concurrentiële context, treedt het belang van het

leren als organisatorische, en dus niet louter als individuele activiteit steeds meer op de voorgrond. Het leer- en ontwikkelingsvermogen van individuen, groepen en organisaties bepaalt steeds meer de overleving en het succes.

‘Lerende’ organisaties kenmerken zich door:

- competentie- én talentmanagement;
- de realisatie van een blijvend concurrentievoordeel via een dynamisch beleid;
- veranderingsbereidheid, employability en empowerment;
- de leidinggevende als procesbegeleider, facilitator, ontwerper;
- een structuur gekenmerkt door autonomie, een overvloed aan informatie, jobrotatie en projectmanagement;
- een open cultuur die toelaat van fouten te leren, die dialoog en communicatie stimuleert en het bijleren als waarde bekrachtigt.

Innovatieve arbeidsorganisatie samenspel van ontwikkeling



Link tussen de lerende organisatie en de innovatieve arbeidsorganisatie

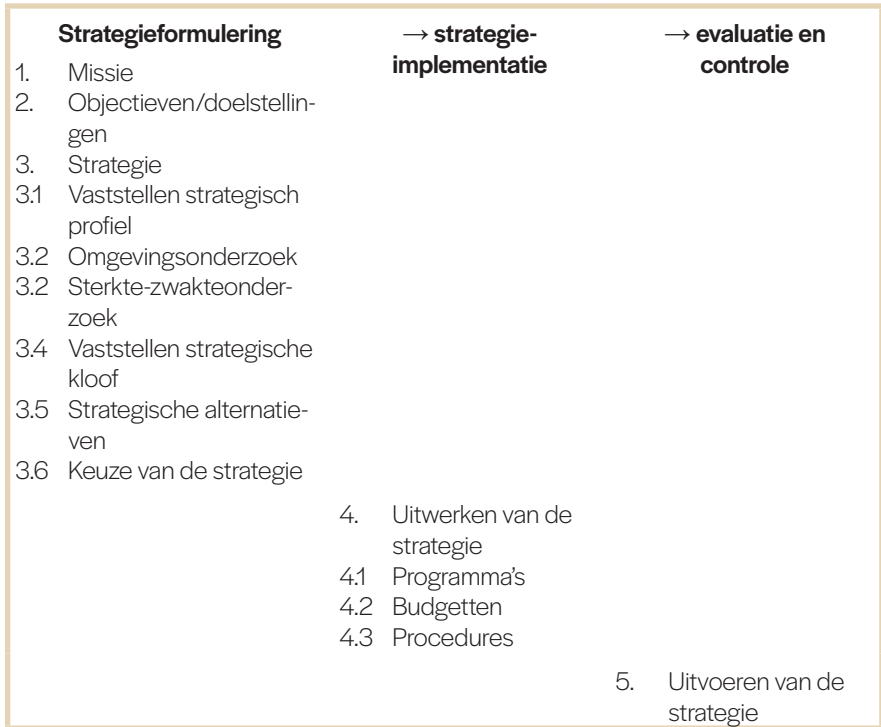
Het integreren van de HRM-processen leidt ertoe dat de competenties van medewerkers optimaal worden ingezet in functie van de organisatiedoelstellingen en de persoonlijke groei. Daarom leg ik graag de nadruk op de ‘ontwikkeling’ in een ‘bedrijfs-/organisatieplan’. Competentiemanagement draagt bij in vier opzichten:

1. Verbeteren van de effectiviteit of verticale integratie: om de missie, de doelen en de strategie te realiseren, is het nodig om strategische doelen en talenten op elkaar af te stemmen. Aangezien competenties het gewenste gedrag van de medewerker uitdrukken, kies je best die competenties die succes t.o.v. een turbulente omgeving garanderen. Competenties op organisatieniveau herversluden naar competenties op individueel niveau, garandeert 'doelgerichtheid' omdat elk individu in de organisatie 'de goede dingen doet' (effectiviteit).
2. Verbeteren van de efficiëntie of horizontale integratie: door in termen van competenties te spreken ontstaat één gemeenschappelijke taal van inzet en ontwikkeling en komt er een integratie tot stand tussen de verschillende personeelsinstrumenten. Die gezamenlijke afstemming kan een bijdrage leveren aan de organisatiedoelen door de 'dingen goed te doen' (efficiëntie).
3. Verbeteren van de acceptatie: praten in gedragstermen maakt dat iedereen weet wat van iedereen wordt verwacht. Op die manier kan de medewerker vlot samenwerken met de verantwoordelijke, die dan gemakkelijk duidelijk kan maken wat die van de medewerker verwacht.
4. Verbeteren van de flexibiliteit en duurzaamheid: doordat competentie-management een goede basis vormt, kan je gemakkelijk wijzigingen aanbrengen in personeelsinstrumenten, zonder daarom het ganse systeem op zijn kop te zetten.

0.2 Organisatie: strategisch managementmodel als leidraad voor in- en output

Een organisatie is een 'systeem' dat input zoals doelen, een beleidskader, ... m.a.w. een bedrijfsplan nodig heeft om te kunnen functioneren. Dit 'systeem' moet worden omgezet in de realiteit wil de organisatie haar missie realiseren.

Kunnen situeren op welk niveau de vraag van de opdrachtgever zich stelt, helpt om na te gaan waar de organisatie nood aan heeft. Hiervoor is volgend model nuttig:



Strategisch managementmodel

(J.D. Hunger, T.L. Wheelen, A.N. Hoffman, & C.E. Bamford, 2018;
D. Keuning, & D.J. Eppink, 2004; G. Alblas, & E. Wijsman, 2022)

Strategieformulering speelt zich af op **strategisch niveau**: organisaties kunnen niet onafhankelijk van hun omgeving opereren. De vraag is: hoe willen zij in relatie staan tot de omgeving, rekening houdend met de eventuele beperkingen die de omgeving hen oplegt? In dit geval is het management actief op het gebied van externe afstemming (zie verder SWOT-analyse, 3.1 p. 39). Eerst is er de missie: waar willen we met onze organisatie naartoe? Die missie dient dan als leidraad voor het opstellen van een strategie: hoe willen we onze doelstellingen realiseren? Deze denkoefening is een rationeel proces dat resulteert in een beleidskader.

Bij **strategie-implementatie** gaat het over hoe de uitgestippelde doelstellingen realiseren, welke activiteiten verrichten, hoe de taken verdelen, welke middelen aanwenden, ... Dit speelt zich af op het **organisatorische niveau**, hier staat de opbouw of structuur van de organisatie centraal, met ondersteuning van diverse systemen en programma's, procedures en budgetten. Bij het implementeren van de strategie of de veranderingen ervan is het cruciaal om re-

kening te houden met de mentale denkkaders, met de cultuur die in de organisatie heerst. Dit vraagt daadkrachtig leiderschap en onderling vertrouwen.

De strategische en organisatorische beslissingen uitvoeren gebeurt op het **operationele niveau**. Dat gaat over: tactische plannen omzetten in concrete actieplannen, op de werkvloer regelingen treffen hoe en door wie de activiteiten dienen te gebeuren, procedures uitschrijven, uitvoeringsnormen bepalen, werkplanningen opmaken, ... Door de **uitvoering van de strategie** wordt een **evaluatie en controle** mogelijk in de dagelijkse praktijk en blijkt in welke mate de vooropgestelde doelstellingen werden/worden gerealiseerd.

Hoofdstuk 1:

De vraag vóór de vraag

OPDRACHT

*'Diagnostisch handelen is verschillend
Van 'handelingsgerichte diagnostiek''*

1.1 Hulpvragen uit het werkveld: verwijzing en vraagstelling

Een **eerste contact** met een potentiële opdrachtgever is dikwijls telefonisch of per mail. Op dat moment is het moeilijk om zich een idee te vormen van de behoeften van de organisatie en is het best om een afspraak te maken om elkaar én de organisatie te leren kennen.

De hulpvragen kunnen heel divers zijn en zich situeren op individueel, team- of afdelingsniveau:

Het draait niet goed in 'Team X'.

Er is geen vertrouwen tussen ...

De keukenwerking is niet efficiënt.

Onze leidinggevenden volgen niet op.

Wij willen aankopen en bestellingen meer gescheiden houden.

Er is onvoldoende therapeutische (kine-ergo-logo) activiteit in onze unit psycho-geriatrie.

Mijn bedrijf is organisch gegroeid en ik zou er graag wat meer structuur in steken.

Het draait niet goed in de dienst naverkoop.

Na de fusie lukt het ons niet om van 2 teams 1 geheel te maken.

De keuze voor co-directeurschap brengt veel spanningen mee in onze gefusioneerde woonmaatschappij.

Hoe kunnen we de coördinator van onze vzw beter/anders ondersteunen (i.p.v. met onze Raad van Advies)?

...

Diagnostische fase 1: Verwijzing en vraagstelling

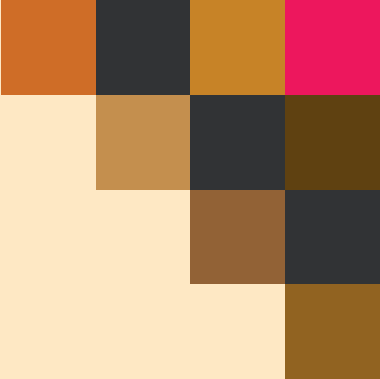
Meestal schakelt een organisatie een consultant in wanneer de directie of het management het gevoel heeft dat iets in de organisatie 'niet goed loopt en/of beter/anders kan'. De problemen/knelpunten situeren zich op verschillende vlakken, die we meestal kunnen herleiden tot interne en externe factoren m.b.t. mensen en middelen:

- Er zijn conflicten en/of onverenigbaarheden in de (samen)werking.
- De organisatie groeit en vereist (nieuwe) interne aanpassingen.
- De organisatie is niet aangepast aan (nieuwe) externe ontwikkelingen.
- De beleidsvoering en/of aansturing is incompetent.

1.2 Doe ik het of doe ik het niet: ethische consulting

1.2.1 Intakegesprek

Voor ik ter plaatse ga, doe ik wat opzoekingswerk: de website, de bedrijfsnaam, het product of de dienst, de coördinaten van de contactpersoon, ... even googelen.



INDIVIDUELE DIAGNOSTIEK

ID 1 ILLUSTRATIE TESTBATTERIJ

Globale intelligentietests

- GIT (Groninger Intelligentie Test met Verbale en Performantieschaal)
- PM Raven (Figurenvragenlijst)

Analytische intelligentietests

- IST (Intelligenz Struktur Test)
 - › subtests Woorddiscriminatie en Logisch Redeneren meten Verbale Intelligentie
 - › subtest Cijferreeksen meet Numerieke Intelligentie
 - › subtest Kubussen meet Abstracte Intelligentie
- GIT (Groninger Intelligentie Test)

Geschiktheidstests

- TNVA (Test voor Niet Verbale Abstractie)
- NAT 70 (Numerieke Aanlegtest), VAT 70 (Verbale Aanlegtest)
- Administratieve Geschiktheidstest van Delys
- Collectieve geheugenschaal, Stinissen
- Schaal CC Technisch Inzicht, Dirkzwager
- OrganisatieTest (Praktische Intelligentie)

Managementtests

- Hersey & Blanchard (situationeel leidinggeven)
- DSS Commercieel inzicht (verkoop- of relatiegericht)
- Bruce Commerciële Vaardigheid (inzicht in verkoopsituaties)

Assessment Center-oefeningen

- Business Game
- In-basket
- Analyse-opdracht
- Presentatie-opdracht

- Rollenspel en groepsdiscussie
- Interview-simulatie

Psychomotorische tests (arbeidsproeven)

- Stambak pointillage
- Ishihara kleurentest

Belangstellingsonderzoek

- - O.I.I., Stinissen

Persoonlijkheidstests

- Gordon (GPP/GPI)
- Neo Pi - R (Big Five)
- OPQ (SHL)

Opmerking : de meeste van deze tests kunnen ook op computer worden afgelegd. Naast het vergelijken van de resultaten met een normgroep is er ook software op de markt gebaseerd op het principe van adaptief testen. De performantie-testen kunnen nuttig zijn voor anderstaligen.

ID 2 COMPETENTIEMODEL MET COMPETENTIE- WOORDENBOEK

COMPETENTIECLUSTERS

Gedragscompetenties

1. TAAKGERICHTE COMPETENTIES: managen van kwaliteit

Gedragscompetenties die ervoor zorgen dat taken en activiteiten zo kwalitatief mogelijk worden uitgevoerd

2. ORGANISATORISCHE COMPETENTIES: managen van taken

Gedragscompetenties die te maken hebben met het organiseren en structureren van het werk zodat taken en activiteiten zo optimaal mogelijk verlopen

3. INTERACTIEGERELATEERDE COMPETENTIES: managen van mensen

Gedragscompetenties die relaties met 'anderen' en het 'constructief zijn in de omgang' beschrijven

4. PERSOONSGEBONDEN/ZELFSTURENDE COMPETENTIES: zelfmanagement

Gedragscompetenties die het managen van de eigen prestaties en groei inhouden, zodat iemand duurzaam en ontwikkelingsgericht functioneert en (mee)evolueert binnen en met de organisatie

5. LEIDINGGEVENDE COMPETENTIES

Gedragscompetenties die betrekking hebben op 5 rollen: leider, manager, ondernemer, expert, coach