

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.

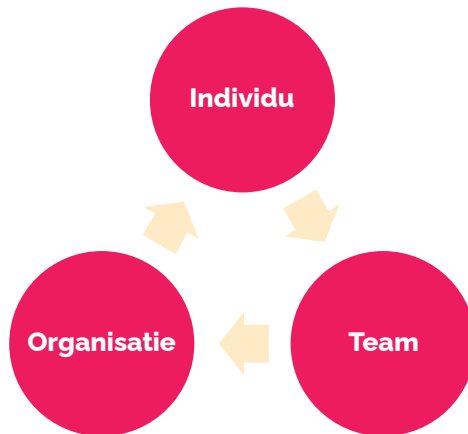
Naarmate de nadruk steeds meer komt te liggen op de rol van informatie en kennis in de (inter)nationale concurrentiële context, treedt het belang van het

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

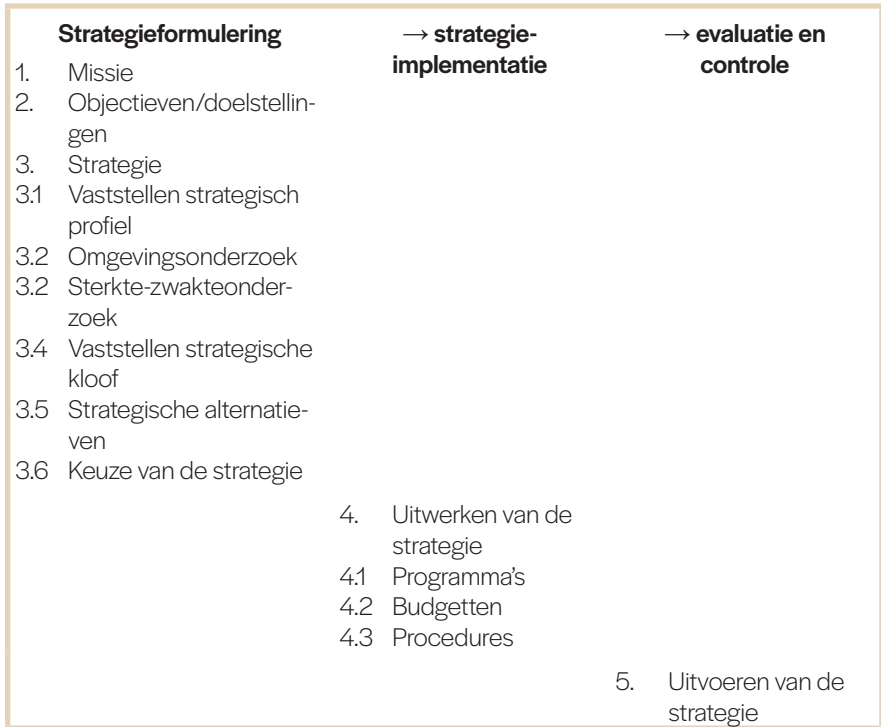
Het integreren van de HRM-processen leidt ertoe dat de competenties van medewerkers optimaal worden ingezet in functie van de organisatiedoelstellingen en de persoonlijke groei. Daarom leg ik graag de nadruk op de ‘ontwikkeling’ in een ‘bedrijfs-/organisatieplan’. Competentiemanagement draagt bij in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

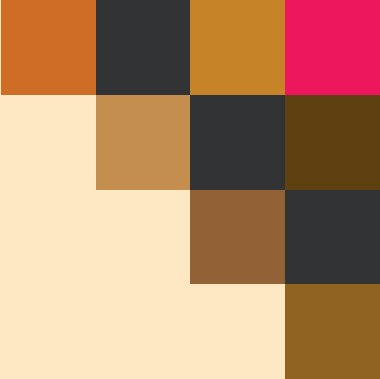
Meestal schakelt een organisatie een consultant in wanneer de directie of het management het gevoel heeft dat iets in de organisatie 'niet goed loopt en/of beter/anders kan'. De problemen/knelpunten situeren zich op verschillende vlakken, die we meestal kunnen herleiden tot interne en externe factoren 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.



TEAM- ONTWIKKELING



TO 1 VOORBEREIDEND FORMAT, VERKENNENDE GESPREKKEN, DOORSTART DIENST/NIEUWE LEIDINGGEVENDE

(in te vullen door de medewerker van de (nieuwe) leidinggevende)

Visie op onze werkplek en omgang met collega's

DOEL: wat is onze visie op onze werkplek, onze afdeling en de omgang met de collega's binnen deze afdeling? (Tip: wees hier niet te bescheiden, durf te dromen)

Welke werkplek willen we creëren? Wat maakt dat je graag naar je werk komt en er fier op kan zijn?

Welke unieke talenten/vaardigheden hebben we in huis?

Welke waarden vinden we belangrijk in de omgang met de directe collega's?

De waarden van 'ORGANISATIE X' zijn ... , ... , ... , Hoe zou je die waarden vertalen naar de werkvloer? Wat betekent dit concreet voor jou? Graag per waarde een 5-tal kernwoorden die bij jou opkomen.

TO 2 ILLUSTRATIE TEAMCHARTER

Teamafspraken X – jaartal ...

1. We focussen ons op het positieve en draaien het negatieve naar het positieve
2. We spreken met onze collega en niet over onze collega
3. We vertrouwen erop dat elke collega de taken opneemt die hij moet opnemen – we waarderen elkaars werk
4. We benoemen fouten, geven ze toe en aanvaarden dat dit kan gebeuren
5. We zijn er ons van bewust dat er 80% goede dingen zijn
6. We melden ons aan 's morgens en 's avonds
7. We blijven in overleg gaan met elkaar tot er voldoende duidelijkheid is
8. We omarmen de flexibele werking, zij het binnen een kader
9. We werken aan een gedragen kader waarbinnen we onze kwaliteit kunnen evalueren
10. We hebben begrip voor elkaar : inleving, vragen stellen, luisteren, ... betrokkenheid