

Vat krijgen op strategische competenties Haal competenties uit eigen experts

Artikel gepubliceerd in Gids voor Personeelsmanagement, december 2002, 44-49.

Paul van der Maesen de Sombreff

Inleiding

Organisaties en bedrijven bepalen hun strategische keuzes wat betreft de markt en de klanten die ze bedienen en de diensten en producten die ze leveren. Vanuit die keuzes komt ook aan de orde welke personele competenties ze nodig hebben. Dit artikel bevat een pleidooi om deze competenties goed te definiëren alvorens, in de verschillende fasen van de HRM-cyclus, erop te gaan sturen. Aan de hand van een concrete case (integriteit bij de politie) wordt een aantal methoden beschreven om zonder grote investeringen tot een heldere definitie van de strategische competenties te komen.

Strategische competenties: fuzzy concepts

Het bereiken van overeenstemming binnen het management over het belang van een of enkele strategische competenties of waarden en het in de Missie uitdragen van deze competenties is een belangrijke mijlpaal voor een organisatie. Dit maakt immers de weg vrij voor het consistent en planmatig aandacht geven aan het faciliteren en optimaliseren van deze competenties. Die competenties zouden een cruciale rol moeten spelen in de HRM-cyclus (werving, selectie, introductie, ontwikkeling en training, beoordeling, beloning, loopbaanbeslissingen). In de afgelopen jaren hebben we veel competenties in de missies zien verschijnen, om er een aantal te noemen: ondernemerschap, integriteit, professionaliteit, klantgerichtheid, samenwerking.

Van de overtuiging dat competenties van strategisch belang zijn naar beoordeling, sturing en ontwikkeling van die competenties is het een flinke stap. Een groot deel van het probleem zit in de semantiek. De definitie van deze competenties is moeilijk. Neem integriteit: integriteit is een fuzzy concept, een containerbegrip dat verwijst naar veel verschillende handelingen. Het risico is groot dat mensen die het hebben over integriteit iets verschillends voor ogen hebben. Toch is het nodig om het begrip integriteit te verhelderen, als het de wens is om medewerkers op hun integriteit te beoordelen, hen te ontwikkelen tot een gewenst hoger niveau en om bij het selecteren van mensen te voorspellen hoe integer mensen zich zullen gedragen. Verheldering betekent ook: uitsplitsing van het begrip in praktisch relevante deelbegrippen.

We beschrijven een aantal methoden die we hebben gebruikt om de kerncompetentie (of kernwaarde) integriteit bij de politie semantisch te analyseren. We denken dat dezelfde methoden bruikbaar zijn voor het analyseren van andere complexe strategische competenties.^{i ii}

Case integriteit politie

Het Instituut voor Werving en Selectie Politie (IWSP) van het LSOP (Landelijk Selectie- en Opleidingscentrum Politie) heeft als opdracht de politiekorpsen bij te staan in het werven en selecteren van medewerkers. Het IWSP heeft ondermeer als taak om te voorspellen hoe aspirant politiefunctionarissen het zullen doen op integriteit als ze eenmaal in de functie aangesteld zijn. Voor het IWSP is het daarom van groot belang in verband met deze taak te weten wat mensen nu precies integer of niet integer maakt in hun functie. Ondergetekende werd gevraagd het onderzoek te doen dat ertoe moest leiden dat het concept integriteit bij de politie werd verhelderdⁱⁱⁱ

Methode van onderzoek

Uitgangspunt voor het inzetten van methoden is dat mensen uit het veld het beste weten wat een strategische competentie in gedragstermen is. Neem de competentie klantgerichtheid. De expertise over klantgerichtheid ligt bij mensen die zelf met klanten omgaan, die zien wat een

interactie met een klant moeilijk maakt. Die expertise ligt ook bij teamleiders die zicht hebben op de manier waarop hun medewerkers de klanten benaderen en met dat gedrag meer of minder effectief zijn. Ook de kennis over integriteit bij de politie ligt in het politieveld zelf.

Een opmerking van de lezer zou kunnen zijn dat het strijdig is om aan de ene kant te zeggen dat een zorgvuldige definitie van de competentie het sturen op die competentie in de weg staat en aan de andere kant de definitie van die competentie op te hangen aan expertise uit het veld.

We hopen toch duidelijk te maken dat deze beweringen niet strijdig zijn. Net als bij andere kennis zit ook kennis over wat medewerkers competent maakt in de hoofden van mensen in de organisatie. Meer dan bij andere kennis lijkt veel kennis over competenties individugebonden te blijven. Vaak wordt er in een organisatie geen noodzaak gevoeld om impliciete kennis te expliciteren. De methode die we inschakelden is erop gericht de opvattingen over wat de competentie is expliciet te maken. Door de opvattingen aan individuen te ontlocken, door de geïnterviewde kennis terug te voeren naar andere "experts" en hen die te laten beoordelen ontstaat gemeenschappelijke kennis. De gevolgde benadering is een "common sense"-benadering bij uitstek: de kennis komt van velen en wordt getoetst met behulp van het oordeel van velen.

Behalve van kennis uit de praktijk kan ook gebruik worden gemaakt van kennis uit de wetenschappelijke literatuur. In het geval van integriteit betrof dit de literatuur over persoonlijkheidseigenschappen en gedragsmatige antecedenten van personen die criminele acties vertoonden. Zoals in het vervolg duidelijk zal worden, werd de kennis uit de literatuur met de kennis uit het veld samengevoegd en door experts beoordeeld.

In het voorgaande is sprake geweest van "experts". Relevant in dat verband is de vraag wie je in de organisatie als "experts" aanwijst. Onze aanpak is wat dit punt betreft pragmatisch: het is verstandig om aan het managementteam van de organisatie over te laten wie als experts worden aangewezen. Criteria die aan het management kunnen worden meegegeven zijn: geruime ervaring in het veld, goede kijk op prestatieverschillen van medewerkers, vertegenwoordiger zijn van de gewenste cultuur van de organisatie (cultuurdrager).

Het onderzoek bestaat uit drie fasen.

Fase 1. Inventariseren van prototypisch gedrag

Er wordt gezocht naar handelingen die mensen uit het veld prototypisch vinden voor de competentie in kwestie. Een "prototypische handeling" is een handeling die een expert beschouwt als een heel goed voorbeeld van wel of niet integer handelen. Dat "prototypisch" kan iets anders zijn dan "veel voorkomend". Met name gedragingen die prototypisch zijn voor gebrek aan integriteit komen (gelukkig!) bijna niet voor.

We hielden interviews met twaalf politiemensen uit het veld om erachter te komen welke handelingen zij nu goede voorbeelden vonden van (gebrek aan) integriteit. De interviews werden gehouden volgens de STAR-methode (Situatie-Taak-Activiteit-Resultaat). Als leidraad werd een indeling (of met een groot woord: een taxonomie) van niet-integer gedrag gebruikt die door ons werd opgesteld aan de hand van geïnterviewde gedragingen uit literatuuronderzoek. Dit schema werd gebruikt om geïnterviewde personen te herinneren aan andere, nog niet genoemde, gebieden van niet-integer gedrag. Die indeling of taxonomie was nodig omdat integriteit bij de politie een zeer pluriform begrip blijkt te zijn.^{iv}

Het verfijnen van de indeling van (niet) integer gedrag is tijdens het gehele project doorgegaan op basis van voortschrijdend inzicht.

Die interviews resulteerden in een groslijst van 168 prototypische handelingen.

Het voordeel van deze aanpak is dat mensen uit het veld heel concrete voorbeelden aanleveren van hoe het, naar hun mening, op de onderzochte competentie wel en niet goed gaat.

Methoden van prototypische gedragingen

Het onderzoeken van competenties aan de hand van prototypische gedragingen is ontleend aan de taalkundige benadering van fuzzy concepts. Volgens deze theorie hebben voorbeelden van een begrip (bijvoorbeeld "merel" en "reiger" als voorbeelden van het begrip "vogel") in verschillende mate kenmerken met het begrip gemeenschappelijk. Een "merel" heeft een veel grotere "family resemblance" met "vogel" dan een "reiger". Een merel zien we dan ook veel sneller als een voorbeeld van een vogel dan een reiger. Een begrip wordt het best neergezet door prototypen.

De psychologen Buss & Craik lieten zien dat je bij het definiëren van persoonsbeschrijvende begrippen (eigenschappen, competenties) ook het beste gebruik maakt van gedragingen die veel mensen centraal of prototypisch vinden voor dat begrip. Door mensen uit te leggen welke prototypische gedragingen competenties ontstaat bij hen een beter begrip wat de bedoeling is en zullen ze hun eigen gedrag en dat van anderen beter kunnen beoordelen.

Begrippen hebben pas praktische betekenis, als die "gevuld" worden met een behoorlijk aantal prototypische gedragingen. Ook is de praktische relevantie groter als prototypische gedragingen die van het begrip deel uitmaken uniek zijn voor dat begrip.

Fase 2. Consensus bepalen

Deze fase is de toetsing van de informatie uit de inventarisatiefase. Er wordt aan mensen uit het veld gevraagd zich uit te spreken over hoe prototypisch elk van de gedragingen op de groslijst is voor de competentie.

Tijdens ons onderzoek naar integriteit vroegen we aan 18 mensen uit het politieveld om elk van de handelingen van de groslijst te beoordelen. Hiervoor werd de enquêtevorm gebruikt. Van elke handeling werd aangegeven hoe goed die handeling een voorbeeld is van (niet) integer handelen. Een schaal van 1 (geen goed voorbeeld) tot en met 5 (heel goed voorbeeld) werd gebruikt.

Uit de groslijst selecteerden we daarna de handelingen die volgens de beoordelaars (gemiddeld gezien) het best horen bij het begrip integriteit. We besloten als "hoog prototypische" gedragingen de gedragingen met gemiddeld oordeel gelijk aan of groter dan 3 te selecteren. Dit waren 104 gedragingen van de 168. We gebruikten ook de mate waarin beoordelaars overeenstemden over het belang van gedragingen als selectie criterium. We beschouwden een spreiding kleiner dan 1 als een indicatie van goede overeenstemming. Van de 104 gedragingen met gemiddelde groter dan of gelijk als 3 hadden er 63 een spreiding van kleiner dan 1.

Fase 3. Beoordelen van personen

Fase 2 levert een lijst van gedragingen op die volgens experts prototypisch zijn voor de competentie. Na deze fase zal het nodig zijn om de inhoud van sommige beschreven gedragingen nog wat aan te passen zonder de strekking te veranderen. Bijvoorbeeld in "steelt gouden ring van arrestant" werd "gouden ring" vervangen door "bezittingen".

In fase 3 is het de bedoeling te onderzoeken op welke gedragingen mensen die de competentie in hoge mate hebben verschillen van mensen die de competentie in geringe mate hebben. Deze fase geeft een antwoord op de vraag welke gedragingen die tot de competentie behoren het meest problematisch zijn.

Eén mogelijkheid om aan empirische beoordelingsgegevens te komen zou zijn om, naast de reguliere beoordeling, medewerkers ook te laten beoordelen op de prototypische gedragingen.

Deze aanpak vraagt echter veel van de organisatie, qua tijd en inspanning. Het is ook altijd de vraag of ondernemingsraad of vakbond deze aanpak gemakkelijk accepteert.

Een andere methode die wel haalbaar is, is om aan een groot aantal leidinggevenden te vragen om zich een medewerker voor te stellen die zeer hoog scoort, en een medewerker die zeer laag scoort op de onderzochte competentie. Het verzoek is dan voor beide typen medewerkers een beoordelingslijst in te vullen. Als deze leidinggevenden afkomstig zijn uit verschillende locaties van de organisatie, is het risico van dubbeltellingen gering.

Tijdens het project integriteit bij de politie gingen we als volgt te werk: Tijdens fase 1 en 2 zochten we in de wetenschappelijke literatuur naar "voorlopers van niet-integer gedrag". Het gaat hier om gedrag dat op zichzelf niet als integriteitsprobleem wordt gezien, maar dat bepaalde risico's kan inhouden om later wel in niet-integer gedrag te vervallen. Voorbeelden zijn: onzorgvuldigheid, ongevoeligheid voor anderen, "organizational citizen behaviors" (iets extra's doen buiten de formele taken, bijvoorbeeld collega's hulp bieden), materialistische instelling, gebrek aan respect/tolerantie, behoefte aan uiterlijk vertoon.

Fasen 1 en 2 hadden te maken met het inventariseren en selecteren van niet-integere gedragingen in de functie. We noemden die gedragingen "functionele gedragingen". De andere onderzoekslijn had geleid tot het inventariseren en selecteren van "voorlopergedragingen". Beide soorten gedragingen hebben we ondergebracht in een lange lijst van gedragingen.

Vervolgens vroegen we aan leidinggevende politiefunctionarissen om twee medewerkers in gedachten te nemen: een integere diender en een niet-integere diender. Het verzoek was om beide personen achtereenvolgens te beoordelen op alle gedragingen van de lijst. De instructie was: "hoe vaak kwam deze gedraging bij deze persoon voor?". Ook hier werd weer een vijfpuntsschaal gebruikt. We kregen ingevulde vragenlijsten van meer dan 80 wel- en niet-integere dienders binnen.

Om op betrouwbare wijze scores van beide soorten politiemensen te berekenen was het nodig om gedragingen te clusteren. Hiervoor kwam de indeling van integer gedrag te pas waaraan we hadden gewerkt. Het bleek mogelijk voor de onderzoekers om met een hoge mate van consensus gedragingen toe te wijzen aan clusters. Een flink aantal clusters binnen onze indeling was goed gevuld met gedragingen, zowel voor "functionele" als voor "voorloper"-gedragingen. We noemen enkele clusters in onderstaande tabel:

Voorbeelden van functionele clusters	Aantal gedragingen
Afdekken van fouten collega's	5
Diefstal/fraude	11
Discrimineren	8
Voorbeelden van voorloperclusters	
Pesten/intimideren	6
Sensatiezoeken	10
Gewetensvolheid	4

Tabel 1. Voorbeelden van clusters.

Voor elke beoordeelde persoon werden de beoordelingen van gedragingen per cluster (op vijfpuntsschaal) bij elkaar opgeteld. Opvallend was dat ook voor de niet-integere groep hoog ongunstige scores zeldzaam waren.

De data die resulteren uit fase 3 maken het mogelijk een aantal inzichten te bereiken. Interessant is in de eerste plaats welke clusters het meest urgent zijn. Om hierover een uitspraak te doen is onderzocht welke clusters de wel en de niet-integere groep het scherpst van elkaar onderscheidde (discriminantanalyse). Zo bleken niet-integere agenten qua functiegedrag vooral op te vallen door:

- oneigenlijk gebruik van eigendommen,
- oneigenlijk gebruik van informatie en
- discrimineren van collega's en burgers.

Voorlopers van dit negatief gedrag zijn vooral:

- gering niveau van gewetensvolheid (bijvoorbeeld afspraken nakomen, ordelijkheid)
- gering respect (afwijkende gedragingen tolereren)
- organizational citizenship behaviors (anderen helpen, iets extra's doen)
- behoefte aan uiterlijk vertoon (opvallen met materiële zaken)

Een ander inzicht dat het gevolg is van fase 3 is informatie over de structuur van gedragingen. Op grond van (factor)analyse van de samenhang tussen scores op clusters was het mogelijk om functioneel niet-integer gedrag in drie brede clusters in te delen:

1. gedrag dat te maken heeft met het misbruik maken van bevoegdheden, informatie, eigendommen en nevenactiviteiten,
2. gedrag dat te maken heeft met een gebrek aan tolerantie en respect voor anderen (collega's, burgers), in extreme vorm uitmondend in geweld,
3. gebruik van alcohol en drugs.

In de voorlopergedragingen zijn vijf bredere clusters te onderscheiden:

1. negatief gedrag t.a.v. anderen, meelopen en gebrek aan respect,
2. sensaties zoeken en behoefte aan uiterlijk vertoon, tevens onaangepast verkeersgedrag,
3. gevoeligheid voor andere mensen (medelijden, empathie),
4. gewetensvolheid: het plichtsgetrouw naleven van regels, discipline, zich houden aan omgangsvormen
5. fatsoen.

Een derde resultaat van fase 3 is inzicht in de relatie tussen voorloper- en functionele gedragingen:

- Voorlopergedrag 1 heeft een sterke relatie met functioneel gedrag 2. Beide vormen zijn als antisociaal te typeren.
- Voorlopergedrag 2 heeft een sterke relatie met functioneel gedrag 1. Sensaties zoeken en interesse voor materieel uiterlijk vertoon (macho-gedrag) hebben verband met een neiging om slecht om te gaan met eigendommen (auto's), bevoegdheden en informatie.
- Ook voorlopergedrag 4 (gewetensvolheid) heeft met functioneel gedrag 1 te maken.
- Tenslotte wordt functioneel gedraging alcohol- en drugsmisbruik ook voorspeld door voorlopergedrag 1 (negatief gedrag ten aanzien van anderen, meelopen en gebrek aan respect)

Conclusie en aanbevelingen

In het voorgaande hebben wij een methode beschreven waarvan het de bedoeling is om door een organisatie gewenste competenties nauwkeurig in kaart te brengen. De methode maakt gebruik van opvattingen en van kennis van veel ervaren mensen binnen de organisatie. De methode is relatief goedkoop. De organisatie is niet veel dure uren kwijt om de bijdragen te leveren die nodig zijn. Het onderzoek naar integriteit kostte de politieorganisatie niet veel meer dan honderd uur van medewerkers in operationele en leidinggevende functies.

Integriteit is in de politieorganisatie een zeer pluriforme competentie. Het is de vraag of competenties zoals klantgerichtheid en ondernemersschap even heterogeen van samenstelling zijn als integriteit. Dat maakt het gemakkelijker om dat soort competenties met deze methode te onderzoeken. Aan de andere kant heeft in de primaire politiefunctie de overgrote personeelsgroep te maken met dezelfde vorm van integriteit. In andere organisaties bestaat de complicerende factor er misschien in dat er vele functies zijn die elk speciale uitingen van de competentie (bijvoorbeeld klantgerichtheid) vereisen.

Dit soort onderzoek levert resultaten op die in verscheidene fasen van de HRM-cyclus een plaats kunnen krijgen:

- Werving: op de wervingssite zou de organisatie prototypische situaties waarin de competentie een rol speelt kunnen beschrijven en er zo mogelijk een testje aan kunnen verbinden waarmee de persoon zijn/haar niveau kan vaststellen. Het doel daarvan is om werkzoekenden realistische informatie te geven over wat de functie inhoudt en ervoor te zorgen dat zij dit soort informatie bewust meenemen in hun zelfselectieproces.
- Selectie: het onderzoek naar integriteit heeft inzicht opgeleverd welke gedragingen als voorlopers van niet-integer gedrag zijn te beschouwen. Op dezelfde wijze is het misschien ook mogelijk om voor andere competenties voorlopergedragingen vast te stellen. Tijdens de selectiefase zouden die voorlopergedragingen in het bijzonder onderwerp van onderzoek kunnen zijn.
- Ontwikkeling. Integriteit en andere dimensies worden beschouwd als competenties. Dit betekent dat er aan gewerkt kan worden. Leidinggevendenden hebben hier een verantwoordelijke rol. Juist door de voorlopers van integriteit te betrekken in het people management van zijn medewerkers kan de leidinggevende ervoor zorgen dat medewerkers worden gecorrigeerd voordat ze afglijden naar serieus contraproductief gedrag. Het ontwikkelen van medewerkers vraagt van leidinggevendenden een aantal competenties, zoals aanspreken op gedrag (in het geval van de politie bijvoorbeeld op de wijze van omgaan met de eigendommen, met collega's en burgers), motiveren en coachen.
- Beoordeling. Beoordeling dient onder meer om loopbaan-, salaris- en exitbeslissingen te kunnen nemen. De prototypische gedragingen uit het onderzoek zijn bij uitstek geschikt om in een beoordelingsinstrument opgenomen te worden.

Literatuur

Buss, D.M. & Craik, K.H. (1983). The dispositional analysis of everyday conduct, *Journal of Personality*, 51, 393-412

Buss, D.M. & Craik, K.H. (1985). Why not measure that trait? Alternative criteria for identifying important dispositions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 934-946

Maesen de Sombreff, P. van der (1999). *Integriteit in de politiefunctie*. Apeldoorn: LSOP.

Martinus, R. (1999). Integriteit. Een begripsverhelderend onderzoek. *Ongepubliceerde doctoraalscriptie Vakgroep Personeelwetenschappen KUB*

ⁱ Bij de verwerking van gegevens is gebruik gemaakt van een groot aantal statistische technieken, zowel parametrische als niet-parametrische. In dit artikel gaan we op dat aspect van het onderzoek niet in.

ⁱⁱⁱ Het onderzoek is door de auteur uitgevoerd in samenwerking met Richard Martinus, destijds afstudeerder Vakgroep Personeelwetenschappen van de KUB, nu HR-manager Philips Electronica. Relevante rapporten: Van der Maesen (1999), Martinus (1999).