

Competentiemanagement is geen confectie-industrie.

Willem J. de Jager, CEO ODIN institute

Koeien kunnen niet bluffen

Je kunt een koe misschien laten zitten als een hond, maar bluffen wordt lastig. In de toenemende dynamiek van ons persoonlijke en werkzame leven wordt steeds meer van medewerkers gevraagd. Het management verzint competentiemallen, waarnaar medewerkers in hoog tempo gevormd moeten worden.

Maar de vraag is of dit realistisch is en of deze traditionele benadering echt bijdraagt aan het succesvol en effectief realiseren van doelen in organisaties.

Al 100 jaar geleden werd door Carl Jung ontdekt dat mensen aangestuurd worden door onbewuste drijfveren. Deze ontdekking vond zijn toepassing in de leugendetector en de Myers Briggs type-indicator. Eveneens vormde deze de basis van de analytische psychologie. De essentie van onbewuste drijfveren is dat deze in ons DNA zitten en daarmee ons gedrag bepalen. Dit betekent dat competenties niet altijd ontwikkelbaar zijn, waardoor de door een manager ontworpen competentiemal niet zomaar voor iedereen past. Competentiemanagement is daarom individueel maatwerk.



Onbewust talent zichtbaar

ODC®	Onbewuste voorkeur	Onbewuste afwijzing
Geleverde competenties	Kern competenties	Gedrags aanpassing
Niet geleverde competenties	Ontwikkel potentieel	Niet ontwikkelbaar

De ODC® competentiemeting maakt zichtbaar wat de onbewuste drijfveren bij een individu of groep zijn, gebaseerd op competentieprincipes en bijbehorende archetypische beelden. In 20 minuten wordt zichtbaar welke competenties van nature geleverd kunnen worden en welke niet. Hierdoor is voor manager of HR duidelijk welke opleiding relevant is en welke functie nu en in de toekomst passend is. Maar tegelijk wordt zichtbaar waar iemand van nature niet toe in staat is en waar het gedrag negatief kan vervormen.

ODC maakt onderscheid tussen kerncompetenties en gedragsaanpassingen, gebaseerd op onbewuste aanpak

Ontdekken wat je van nature kunt (en wat niet)

In zijn boek "the soul's code: In Search of Character and Calling" (1997) beschrijft James Hillman dat ieder individu zijn of haar unieke potentiële competenties al vanaf de geboorte bezit, zoals een kastanje de blauwdruk van de kastanjeboom in zich draagt. Het individuele karakter, aspiraties en doelen zijn hier nauw mee verbonden. Met andere woorden: wanneer je echt het beste uit mensen wilt halen, kan dit alleen wanneer de medewerker ontdekt wat zijn of haar natuurlijke drijfveren zijn.

ODC kent 12 competentieprincipes die gebaseerd zijn op archetypische beelden. De meting geeft aan welke van de onderstaande competentieprincipes van nature wel of niet geleverd kunnen worden: het competentiestoplicht.

Zakelijkheid	Strategie	Leiderschap	Innovatie
Vorm	Bezieling	Visie	Contact
Analyse	Zorg	Initiatief	Balans

Competentiemanagement vanuit het competentiestoplicht: wie ben je van nature en wat lever je nu (groen), wat kun je ontwikkelen (oranje) en wat niet (rood)?

Waarom afbeeldingen essentieel zijn in de meting.

"Een beeld zegt meer dan duizend woorden" is weliswaar een cliché, maar de essentie is juist. In competentie management willen we weten wat de onbewuste aansturing is. Het probleem is echter dat taal een beroep doet op de cognitie, onze rationele, logische redenering. En juist deze cognitieve processen bevatten onze overlevingsmechanismen en overtuigingen; hierdoor is het niet mogelijk om met taalgestuurde testen onbewuste drijfveren zuiver te meten. Beelden daarentegen maken direct "contact" met onze onbewuste kant. ODIN institute ontwikkelde archetypische beelden, waarvan bekend is hoe de onderliggende psychologische aansturing is opgebouwd. Hiermee is het voor het eerst mogelijk om het onbewuste betrouwbare te meten. Evidence based onderzoek borgt de validiteit en betrouwbaarheid van de ODC meting, in samenwerking met de VU Amsterdam en Nyenrode business university.



Voorbeeld van een archetypisch beeld uit de ODC meting

Praktische toepassing

De competentiemeting ODC wordt ingezet om medewerkers te ontwikkelen, assessments te verrichten en teams samen te stellen.

Casus 1

Een groot industrieel bedrijf heeft een probleem met de offertes. Het bedrijf prijst zichzelf uit de markt. De CFO is eind verantwoordelijk voor de financiële opbouw in de offerte. Uit de meting blijkt dat de CFO het competentieprincipe "analyse" niet van nature kan ontwikkelen. Hierdoor is hij risicomijdend en accepteert hij geen "calculated risc" in de offertes. Uit nader onderzoek blijkt dat de kwartaalcijfers ook te wensen overlaten en dat de directie geen scherpe stuurgegevens krijgt. De CFO realiseert zich dat zijn functie niet echt passend is. Dit wordt besproken met de directie. Uit de ODC meting blijkt tevens dat de CFO wel degelijk beschikt over procesmatige leiderschapskwaliteiten en hij kiest er daarom voor zijn loopbaan als projectleider voort te zetten. Binnen drie maanden is hij in dit gebied succesvol. Inmiddels is hij een zeer gewaardeerd projectleider.