

De invloed van de factoren leerklimaat, functietaak en stijl leidinggeven op de meerwaarde van drie functies van competentie management



Achternaam, voornaam: Blom-Terhell, Marjon
Studentnummer: 850512358
Begeleider/Examinator: Dr. J. H. Semeijn
Medebeoordelaar: Prof. Dr. M. Caniëls

Open Universiteit
Faculteit Managementwetenschappen
Afstudeerrichting Strategic Human Resource Management

Roosendaal, juli 2012

De invloed van de factoren leerklimaat, functietaak en stijl leidinggeven op de meerwaarde van de drie functies van competentie management

Auteur

Marjon Blom-Terhell

Begeleider/Examinator

Dr. J. H. Semeijn

Medebeoordelaar

Prof. Dr. M. Caniëls

Open Universiteit

Faculteit Managementwetenschappen

Afstudeerrichting Strategic Human Resource Management

Roosendaal, juli 2012

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Voorwoord

Lectori Salutem,

In september 2008 ben ik begonnen met de studie Managementwetenschappen aan de Open Universiteit. Na een onderbreking van een jaar in verband met werkzaamheden in het buitenland, ben ik nu op een punt gekomen dat ik mijn studie kan afronden. Het afronden van de studie bestaat uit het schrijven van een scriptie.

In mijn huidige functie als P&O adviseur bij de Koninklijke Marechaussee, district Zuid, kom ik veel in aanraking met competentie management. Competentie management wordt binnen de organisatie namelijk sinds enkele jaren toegepast binnen vele human resource processen, zoals functioneringsgesprekken, sollicitatiegesprekken en beloningen. Tijdens mijn werk zag ik verschillen in de wijze waarop medewerkers en leidinggevendenden omgaan met competentie management. Om die reden leek het mij interessant om hier nader onderzoek naar te doen.

Zonder de medewerking van alle personen, die meegewerkt hebben aan de verschillende gesprekken/interviews, was het voor mij niet mogelijk geweest dit onderzoek op een correcte manier af te ronden. Daarom wil ik mijn dank uitspreken voor de bereidwilligheid van iedereen om mee te werken aan dit onderzoek en het enthousiasme waarmee dit gebeurde.

Terugkijkend op dit proces heb ik enkele hindernissen overwonnen om uiteindelijk tot een goed eindresultaat te komen. Deze hindernissen hebben ervoor gezorgd dat deze scriptie een belangrijk leermoment voor mij is geweest. Maar dit was niet gelukt zonder hulp, advies en begeleiding van enkele mensen. Er is een aantal personen die ik dan ook in het bijzonder wil bedanken: in de eerste plaats de Koninklijke Marechaussee voor het mogelijk maken van dit onderzoek. Daarnaast wil ik graag mijn leidinggevende bedanken dhr. BPFM Jansen voor de tijd, die hij mij beschikbaar heeft gesteld voor het doen van dit onderzoek. Natuurlijk wil ik ook mijn begeleider Dr. J. H. Semeijn bedanken, bij wie ik altijd terecht kon voor vragen en advies. Daarnaast heeft zij ervoor gezorgd dat ik (soms) nog een keer kritisch naar een stuk ging kijken, welke ik had ingeleverd.

Last but not least wil ik mijn man Tijs bedanken voor de steun, die hij mij de afgelopen jaren en met name de afgelopen maanden tijdens de zwangerschap heeft gegeven. Op momenten dat ik het niet meer zag zitten, sleepte hij mij erdoorheen.

Marjon Blom-Terhell

Samenvatting

Competentiemanagement (CM) is populair. Zowel overheidsorganisaties, grote commerciële organisaties en midden- en kleinbedrijven passen het in toenemende mate toe. Maar CM is zeker niet van de laatste tijd. In 1959 is de term al voor het eerst geïntroduceerd als persoonlijkheidskenmerken, die geassocieerd worden met superieure prestaties en hoge motivatie (White, 1959). Uit beschikbaar onderzoek komt naar voren dat er positieve resultaten worden bereikt met de invoering van CM (Mulder, 2003; De Lange, 2008; Kampermann, 2010). De positieve resultaten bestaan uit onder andere dat de human resource (HR) instrumenten beter op elkaar afgestemd worden (horizontale integratie), de communicatie tussen medewerker en management efficiënter verloopt, zowel op de werkplek als in personeelsgesprekken (communicatiefunctie) en door CM wordt persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd (ontwikkelfunctie). Er is echter ook kritiek op de positieve resultaten. Die luidt dat er weinig onderzoek is gedaan naar de condities waaronder CM het beste tot zijn recht komt (Kampermann, 2009). Nieuw onderzoek moet dan ook gaan over wanneer en onder welke omstandigheden CM meerwaarde heeft (Lap, 2009; Kampermann, 2009).

Dit onderzoek betreft een *kwalitatief* onderzoek, meer specifiek een *meervoudige* (comparative) *casestudy* (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Verschuren, 2003) waarbij nader in kaart wordt gebracht of de factoren functietaak, leerklimaat en stijl leidinggeven invloed hebben op de meerwaarde die CM kan vervullen. Er is sprake van een meervoudige casestudy, omdat binnen één overkoepelende organisatie zes verschillende deelorganisaties met elkaar vergeleken worden (Verschuren, 2003). Voor het beantwoorden van de deelvragen is gebruik gemaakt van half gestructureerde interviews. Voorafgaand aan het interview hebben de respondenten twee korte vragenlijsten opgestuurd gekregen. Met de eerste vragenlijst is het variabele “leerklimaat” gemeten. Deze bestaande vragenlijst, die hiervoor gebruikt is, is de “The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, DLCQ” (Marsick en Watkins, 2003). De tweede vragenlijst is afkomstig van Hersey en Blanchard (2007) en bevat 12 stellingen over de stijl van leidinggeven. De uitkomst van de vragenlijsten zijn gebruikt bij de halfgestructureerde interviews en hebben als ondersteunend materiaal gediend (Eisenhardt, 1989).

Het doel van het onderzoek is exploreren hoe de volgende factoren een rol kunnen spelen bij de meerwaarde van CM: functietaak, leerklimaat en stijl leidinggeven.

De onderzoeksvraag luidt: Welke factoren hebben invloed op de functies van CM?

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) In hoeverre heeft CM meerwaarde voor de communicatie-, ontwikkel- en de horizontale integratiefunctie?
- 2) Op welke wijze beïnvloedt leerklimaat in een organisatie de functies van CM?
- 3) Op welke wijze beïnvloedt de soort taak, die een organisatie uitvoert, de functies van CM?
- 4) Hoe heeft de manier van leidinggeven invloed op de functies van CM?

Uit de literatuurstudie blijkt dat CM meerwaarde heeft in verschillende functies, waaronder de communicatie-, ontwikkel- en de horizontale integratiefunctie. Ook de respondenten van dit onderzoek noemen deze functies als de belangrijkste functies van de meerwaarde van CM. Wat opvalt, is dat de P&O'ers uit de verschillende organisaties daar nog twee functies aan toevoegen, die zij ook belangrijke functies vinden, namelijk de sturingsfunctie en dat CM zorgt voor een cultuuromslag.

Uit de interviewgegevens en vragenlijsten is gebleken dat in alle onderzochte organisaties een positief leerklimaat heerst. Het positieve leerklimaat zorgt voor een positieve invloed op alle drie de functies. Uit de onderzoekgegevens komt niet naar voren wat de invloed is van een neutraal of van een negatief leerklimaat op de functies van CM. Een positief leerklimaat heeft een positieve invloed op de ontwikkelingsfunctie, omdat de ontwikkelingsfunctie het beste tot uitdrukking komt in een ontwikkelingsgerichte organisatie met een stimulerend leerklimaat. Dit wordt ook bevestigd in de literatuur (Guiver-Freeman, 2001). De medewerkers kunnen zich door een positief leerklimaat beter ontwikkelen. De medewerkers zijn niet bang om fouten te maken en kunnen leren van elkaar. Ze krijgen meer inzicht in hun eigen functioneren. Naast de bestaande literatuur kan toegevoegd worden, dat wanneer er een positief leerklimaat aanwezig is, dit een positieve uitwerking heeft op de communicatiefunctie en de horizontale integratiefunctie. De medewerkers zijn niet 'bang' om in gesprek te gaan met de leidinggevende, waardoor de communicatie tussen de medewerker en de leidinggevende efficiënter verloopt. Daarnaast heeft een positief leerklimaat ook een positieve uitwerking op de horizontale integratiefunctie, omdat er meerdere HR processen op elkaar zijn afgestemd, waarbij de ontwikkeling centraal staat, zoals bij functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelgesprekken en opleidingen.

De factor functietaak kan zowel een positieve als een negatieve invloed hebben op de communicatie- en de ontwikkelingsfunctie. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat de factor functietaak geen directe invloed heeft op de horizontale integratiefunctie. CM krijgt vooral meerwaarde in verband met de communicatiefunctie wanneer de functie-uitoefening minder hiërarchie vereist, minder nadrukkelijk aanwezig is. Tevens krijgt CM vooral meerwaarde in verband met de communicatie- en ontwikkelingsfunctie, wanneer de leidinggevende en de medewerker ook daadwerkelijk de mogelijkheid krijgen om met elkaar in gesprek te gaan (direct contact). Dit is met name het geval als de functie-uitoefening het mogelijk maakt dat de leidinggevende en de medewerker ook op dezelfde locatie werkzaam zijn.

Wat opvalt, is dat in alle onderzochte organisaties de voorkeursstijl van leidinggeven 'overtuigen cq begeleiden' wordt gehanteerd. Deze stijl heeft een positieve invloed op de communicatie-, ontwikkel- en horizontale integratiefunctie. De stijl overtuigen/begeleiden zorgt namelijk voor een 'vrije en open' communicatie. Besluiten en instructies worden toegelicht, waardoor de medewerkers beter weten wat er van hen verwacht wordt. Tevens heeft deze stijl een positieve invloed op de ontwikkelingsfunctie, omdat er ruimte is voor het stellen van vragen. De leidinggevende neemt een meer stimulerende rol aan. De stijl overtuigen/begeleiden heeft een voorzichtige positieve invloed op de HR instrumenten en dan met name op het coachen en de loopbaangesprekken. Deze HR instrumenten worden bij deze stijl meer

toegepast en op elkaar afgestemd. Uit de resultaten komt tevens naar voren dat een directief/leidende stijl van leidinggeven de ontwikkeling van medewerkers niet stimuleert. De medewerkers krijgen dan de taken opgedragen en er is weinig ruimte voor hun ontwikkeling en het stellen van vragen. Ook de communicatiefunctie komt bij directief/leidende stijl van leidinggeven minder tot zijn recht, doordat er minder ruimte wordt gegeven aan 'vrije en open' communicatie. Dit betekent dat de factor stijl van leidinggeven zowel een positieve als een negatieve invloed kan hebben op de meerwaarde van CM.

Naast bovengenoemde punten, die uit de gestelde deelvragen naar voren zijn gekomen, is er nog een aantal opmerkelijke zaken te noemen. De respondenten benoemen verschillende factoren, die invloed hebben op de meerwaarde van CM. Naast de factoren (leerklimaat, functietaak en stijl van leidinggeven), waar in dit onderzoek nader aandacht aan is besteed, worden ook de factoren interesse, opleidingsniveau leidinggevend, leeftijd en mate van zelfreflectie benoemd. Hierbij is interesse de meest opvallende factor, omdat deze factor door zowel de medewerkers als leidinggevend uit de verschillende organisaties het vaakst wordt benoemd welke invloed heeft op de meerwaarde van CM. Kortom interesse is net als leerklimaat, stijl leidinggevend en functietaak een factor die invloed heeft op de meerwaarde van CM. Dit wil echter niet zeggen dat deze factoren gezien kunnen worden als randvoorwaarde, zodat als één van deze factoren niet aanwezig is er ook geen meerwaarde is. Mulder (2000) en De Lange (2008) hebben namelijk aangetoond dat CM meerwaarde heeft. Door dit onderzoek kan alleen verondersteld worden dat er factoren zijn die de meerwaarde kunnen ondersteunen cq versterken, maar niet in welke mate.

Opvallend is dat uit het onderzoek naar voren komt dat factoren onderling ook in relatie kunnen staan met elkaar. Zoals wanneer de leiderschapsstijl coachend/begeleidend is, dit een positieve invloed heeft op het leerklimaat van de organisatie. Naast deze relatie kan het zijn, dat er nog meer factoren in onderlinge relatie staan. Dit is echter niet onderzocht. Wellicht is dit wel interessant om er eventueel nader onderzoek naar te doen. Hierdoor kan inzicht worden verkregen of de factoren elkaar eventueel versterken of verzwakken. Deze en andere aanbevelingen worden in dit onderzoek besproken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	III
Samenvatting	IV
1. Inleiding	1
1.2 Belang van het onderzoek	1
1.3 Doel van het onderzoek	3
2. Theoretisch kader	4
2.1 Definitie competentie management	4
2.2 Verschillende invalshoeken	6
2.3 Functies van competentie management	7
2.4 Factoren	11
2.4.1 Leerklimaat	11
2.4.2 Functietaak	12
2.4.3 Stijl leidinggeven	13
2.5 Onderzoeksmodel	15
3. Methode van Onderzoek	16
3.1 Strategie	16
3.2 Data verzamelingmethode	17
3.3 Onderzoekspopulatie	18
3.4 Data verwerking en analyse	20
3.5 kwaliteitsaspecten	20
3.5.1 Betrouwbaarheid	20
3.5.2 Validiteit	21
4. Resultaten	22
4.1 Meerwaarde van CM	22
4.2 Factoren die van invloed zijn op de meerwaarde van CM	23
4.2.1 Leerklimaat	24
4.2.2 Functietaak	28
4.2.3 Stijl leidinggeven	30
5. Conclusie, discussie en aanbeveling	34
5.1 Inleiding	34
5.2 Conclusie	34
5.3 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen	38
Literatuurlijst	40

Bijlagen

Bijlage 1 Interview leidraad	45
Bijlage 2 Vragenlijst leiderschapsstijl	48
Bijlage 3 Vragenlijst leerklimaat	53
Bijlage 4 Uitslag enquête vragen leiderschapsstijl / stijlvariant	55
Bijlage 5 Uitslag enquête vragen Leerklimaat	57
Bijlage 6 Interview uitwerkingen in tabelvorm	58