

Ingenieurs en gedragscompetenties: waarom zou dat niet gaan?



Over technische competenties praten was nooit een probleem in een 'boîte d'ingénieurs' als Tractebel Engineering. Spreken over gedragscompetenties daarentegen is pas recent aan de orde van de dag gekomen, toen Tractebel Engineering begreep dat veranderende marktomstandigheden ook nieuwe attitudes vroegen. We spraken hierover met Muriel Hanikenne (Career Manager) en Luc Resteigne (Executive Vice-President Nuclear).

Schetst u even het kader waarin de behoefte aan gedragscompetenties zich deed voelen?

Luc Resteigne: Vroeger waren we de experts die het beter wisten, en we opereerden in een stabiele en voorspelbare markt. Dat is nu voorbij. Maar de markt is nog altijd onze bestaansreden, en we moeten voortdurend attent zijn voor wat er verandert. Een bevraging bij onze klanten over hun verwachtingen leerde ons dat zij o.a. een grote behoefte hadden aan partnerschap, reactiviteit, flexibiliteit. Vanuit die vaststelling zijn we gaan nadenken over wat belangrijk is in het functioneren van onze medewerkers. En wel in termen van gedrag, omdat gedrag een concrete manier is waarop een bedrijfscultuur zich manifesteert. Dat leidde tot het definiëren van een aantal sleutelcompetenties: klantgerichtheid, teamspirit, resultaatgerichtheid, persoonlijke ontwikkeling, delen van kennis, innovatie en creativiteit.

U hebt dan contact opgenomen met Quintessence. Met welke vraag precies?

Muriel Hanikenne: Wij streefden naar een globale aanpak van het competentieverhaal, waarin we onze processen grondig herdachten. Het was de taak voor Quintessence ons te steunen bij het bepalen en beschrijven van de gewenste competenties en ervoor te zorgen dat het competentie-denken zo concreet mogelijk zou zijn om het in onze HR-processen te kunnen gebruiken. We wilden immers onze HR-processen verder professionaliseren door de competenties er als een rode draad doorheen te weven. De keuze viel op Quintessence wegens hun reputatie als marktleider in dit domein en omdat zij een aantal overtuigende referenties konden voorleggen. Samen hebben we dan een model opgesteld met drie soorten competenties: gedragscompetenties, functionele competenties - nodig voor het optimaal uitoefenen van een bepaalde functie - en businesscompetenties, elders ook wel eens 'technische competenties' genoemd. Quintessence heeft ons geholpen om de resultaten van de klantenbevraging en de ondernemingswaarden te vertalen in gedrag. Een concrete realisatie was bv. een competentiewoordenboek met 33 beschreven competenties. Intussen hebben we de gedragscompetenties doorgetrokken tot in alle HR-processen, zoals rekrutering, prestatie-evaluatie, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanbegeleiding.

'Choose experts, find partners'

Met deze slogan wil de bekende Belgische SUEZ-dochter beklemtonen dat ze totaalprojecten opzoekt waarin ze een hoge toegevoegde waarde kan leveren. Haar activiteitsdomeinen zijn de thermische elektriciteitsproductie, nucleaire energie, gas en infrastructuur (o.a. transport en complexe gebouwen). Ongeveer de helft van de 2500 medewerkers werkt in buitenlandse vestigingen. De omzet bedraagt 330 miljoen euro, die voor twee derde buiten de eigen SUEZ-groep wordt gerealiseerd.

Wat ziet er allemaal zeer 'HR' uit. Hoe was de lijn bij dit verhaal betrokken?

Muriel Hanikenne: Vanuit HR hebben we vooral op twee punten nauw met de lijnmanagers samengewerkt. Bij het ontwikkelen van de instrumenten zijn onze voorstellen afgetoetst door vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen en functiefamilies. De lijn wordt ook concreet betrokken bij het gebruik van de instrumenten. We hebben bijvoorbeeld een project om mensen te detecteren met potentieel voor projectbeheer. Daar zetten we een intern assessment voor in, en de assessoren zijn zowel HR-mensen als projectleiders uit het lijnmanagement.

Luc Resteigne: Ik behoor zelf tot een operationele afdeling en kan getuigen dat de 'operationelen' een grote rol hebben gespeeld in het bepalen van de competenties. Omdat men bij de lijn de behoeften van de markt kent en dus ook weet met welk gedrag we erop moeten reageren. Door de lijn er nauw bij te betrekken is het hele verhaal van de gedragscompetenties goed opgepikt en geaccepteerd door onze mensen. Ze hebben het belang van het project ingezien en er loyaal aan meegewerkt. Het was wel degelijk iets ingrijpends, maar de medewerkers begrepen dat hun dagelijks functioneren erdoor werd verbeterd.

Muriel Hanikenne: Wij denken dat Tractebel Engineering daardoor een nog attractievere werkgever is geworden.

Het competentie management is sinds een klein jaar operationeel bij Tractebel Engineering. U hebt Quintessence niet meer nodig?

Muriel Hanikenne: We kunnen zelfstandig met het model werken, maar we doen nog wel een beroep op Quintessence voor bepaalde concrete toepassingen. Zij werken bijvoorbeeld mee aan het organiseren van onze Project Management Talent Days, dat zijn de instrumenten waarmee we groeipotentieel willen ontdekken bij medewerkers die al enkele jaren bij ons zijn. Quintessence is ook betrokken geweest bij onze Career Days, dat is een assessment voor laatstejaarsstudenten dat past in

onze campus recruitment-aanpak. Een mooi recent project, ook weer samen met Quintessence, is Cassis. Met Cassis willen we de functie van management assistant revaloriseren. De assistants hebben samen met hun managers de gewenste competenties vastgelegd, en nu gaan ze ook weer samen met hun chef een ontwikkelingsplan opstellen.

'Wij denken dat Tractebel Engineering door het invoeren van competentie management een nog attractievere werkgever is geworden.'

Hebt u in en door dit project bepaalde lessen geleerd?

Muriel Hanikenne: Wel, we hadden de lat voor onszelf heel hoog gelegd, door op een goed jaar tijd de hele architectuur van het competentie management te willen uittekenen en te implementeren voor alle medewerkers. Inclusief de vorming van het management in het observeren van competenties, het integreren van de competenties in onze processen, enzovoort. Door de roll-out voor iedereen tegelijk te willen doen, hebben wij vaak ook te veel gevraagd van de lijnmanagers. Dat zijn mensen die zó al dikwijls overbevraged zijn. Een les die we hebben geleerd is dat we bij HR nog meer rekening moeten houden met wat op een bepaald ogenblik al dan niet mogelijk is en dat we nog meer flexibel moeten zijn.

Luc Resteigne: Aan de operationele kant is het besef gegroeid dat, naast de technische doelstellingen, ook moet worden gepraat over doelstellingen op 'menselijk' vlak. Daardoor kunnen mensen zich ontwikkelen, waardoor ze zich goed voelen en ook beter kunnen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Dat besef is één van de belangrijke verworvenheden van dit project.



Muriel Hanikenne

Luc Resteigne