

Epiloog

Competentiemanagement op koers?

door Paul van der Maesen de Sombreff

De negen bijdragen over competenties in deze editie van O&O bewijzen dat er over dit onderwerp na zes jaar nog veel te zeggen is. Voor iemand die een epiloog mag schrijven is er veel voer voor reflectie aangedragen. Zonder de schrijvers tekort te willen doen, hang ik mijn bijdrage aan vijf kapstokken:

- 1 definitie en theoretische onderbouwing van competenties
- 2 vaststellen van competenties in een functie of rol
- 3 ontwikkelen van competenties
- 4 beoordelen en meten van competenties
- 5 toetsen of competentie management effect heeft

Definitie en theoretische onderbouwing Het lijkt erop dat auteurs na zes jaar vinden dat de ergste wildgroei rond het concept 'competentie' is verdwenen. Dat neemt niet weg dat je soms nog vreemde dingen ziet; zo las ik laatst een artikel waarin kennis uit de definitie van competenties werd geweerd. Er is een zekere overeenstemming dat 'kennis, vaardigheden en attitudes' deel uitmaken van de definitie. Het valt mij op dat 'attitude' in de definitie van competenties meestal ongedefinieerd blijft. Dat zal ongetwijfeld zorgen voor een gevarieerde invulling en voor spraakverwarring als het erop aankomt om voor attitudes competentie management te ontwikkelen.

Er is meer inzicht ontstaan in de kenmerken van het begrip competenties en de wijze waarop deze zich onderscheiden van andere begrippen in de geschiktheids- en prestatietaal zoals gedrag, prestatie, capaciteit en persoonlijkheidseigenschap. Publicaties als van Roe (2002), Onderwijsraad (2002) en Van Weeren (2004) hebben daartoe bijgedragen. Zelf heb ik ook een duet in het zakje gedaan (Van der Maesen & Schakel, 1999). Die inzichten lijken niet doorgedrongen te zijn tot veel competentievocabulaires waarin concepten met verschillende theoretische status door elkaar zijn gemengd. Aan de andere kant is dit ook wel begrijpelijk vanuit het streven om competentie termen te laten aansluiten op het dagelijks taalgebruik.

Dr. P. van der Maesen de Sombreff is A&O-psycholoog en directeur/eigenaar van Van der Maesen Advies (www.vandermaesen.com). Hij ontwikkelt innovatieve HRM-instrumenten (assessment, tests, toetsen) die worden aangeboden via internet.
E-mail: advies@vandermaesen.com

Van der Klink & Kuijpers besteden in dit tijdschrift aandacht aan het definitieprobleem. Volgens hen zouden vermogen, gedrag en motivatie een ondeelbaar geheel moeten vormen. Mij is niet duidelijk waarom dat zou zo moeten zijn. Een competentie is het vermogen tot het uitvoeren van een gedrag. Als gedrag er niet is, kan de competentie er best zijn. Hetzelfde geldt voor motivatie. Effectief gedrag is natuurlijk wel een kwestie van de gelijktijdige invloed van competentie en motivatie. Leerpsycholoog Hull formuleerde dit principe reeds in 1943, in zijn *drive theory* (*behavior = habit x drive*).

Vaststellen van competenties in een functie of rol

Van der Klink & Kuijpers (dit tijdschrift) signaleren dat het perspectief van waaruit competenties worden benaderd van invloed is op de definitie. Dit is een belangrijke constatering. Het perspectief hangt samen met het geografisch gebied waar het systeem vandaan komt, de theoretische stroming waarin over competenties wordt gedacht of het praktisch doel dat men met het gebruik van competenties op het oog heeft. Vooral dat laatste perspectief is van belang. Sacket & Laczio (2003) constateren in hun hoofdstuk over de stand van zaken op het gebied van functieanalyse dat het zelfs noodzakelijk is om de methode en abstractiegraad van functieanalyse (of competentieanalyse) af te stemmen op het gebruiksdoel (bijvoorbeeld training, werving en selectie, ontwerp van functie families in verband met loopbaanbeleid), omdat anders verkeerde beslissingen te verwachten zijn. Ze illustreren die stelling met voorbeelden uit de praktijk. Er is dus geen

De keuze van competenties voor competentie management is maatwerk

algemeen recept voor de keuze van competenties (generieke competenties of juist zeer precies, op basis van kritieke incidenten, beschreven competenties), het is een kwestie van maatwerk. Deze constatering sluit aan bij de reflecties van Kessels, Thijssen en Dewulf over dit onderwerp (in Kuijpers en Van der Klink, dit tijdschrift). Ditzelfde principe is ook ter harte genomen in een groot functieanalyseproject met de naam Occupational Net (O*Net, U.S. Department of Labor, <http://www.doleta.gov/programs/onet/>). O*Net is een systeem om beroepen te analyseren in termen van competenties en andere beroepskenmerken, zoals capaciteiten, werkstijlen, interesses, waarden, de organisatiecontext. De perspectieven op de wereld van beroepen die het systeem toelaat zijn met opzet zeer



gevarieerd, juist om rekening te houden met de verschillende doelen die men met de analyse op het oog kan hebben.

Het is interessant om op den duur te vernemen wat de O*Net-aanpak voor verschillende doeleinden heeft opgeleverd, in termen van rendement en acceptatie door gebruikers van de analyse-instrumenten en hun uitkomsten.

In dit tijdschrift wordt door Stoof COMET beschreven, een tool die bedoeld is voor het opmaken van een competentiekaart. Het artikel beschrijft vooral het proces. Het zou interessant zijn geweest ook iets te vernemen over de manier waarop de tool mensen helpt om competenties vast te stellen en te beschrijven.

Ontwikkelen van competenties In enkele artikelen (bijvoorbeeld van Wesselink die Mulder citeert, Stijnen die Simons bespreekt, Schuiling) staat het inzicht op de voorgrond dat competentie management vooral een kwestie is van het motiveren van medewerker en leerling: 'wat je leert is in lijn met wat jijzelf en wat de organisatie (waar je werkt of komt te werken) belangrijk vinden'. In het onderwijs wordt de motivatie versterkt door te laten zien dat

buitenschoolse ervaringen en niet-formele (Simons: impliciete) leerervaringen ingrediënten zijn van het groeiproces naar beroepsbekwaamheid. Een zijstapje: ik denk bij het laatste vooral aan aspecten die in de A&O-psychologische literatuur bekend staan als *organizational citizen behaviors* of *extra-role behaviors* die, naast de formeel vereiste functie- of rolbekwaamheden, het succes in het werk bepalen, bijvoorbeeld: teamrollen oefenen, elkaar aanspreken en conflicten oplossen, omgaan met regels en eigendommen, anderen helpen, zich loyaal opstellen.

Beoordelen en meten van competenties Competentie management zakt als een zandkasteel in zee als er niet op een deugdelijke manier wordt beoordeeld. Het stellen van prestatiedoelen en het verkrijgen van feedback zijn de motoren van het leerproces (Locke & Latham, 2002), en die moeten deugdelijk werken. De strengheid van de psychometrische idealen die worden gehanteerd bij het construeren van tests kan onmogelijk worden geëvenaard. Maar competentie management hoeft nu ook weer niet een armzalig 'popje' te zijn. Dat geldt voor het werken in organisaties, maar ik krijg de indruk dat ook sommige systemen voor het opstellen van persoonlijke ontwikkelplannen die voor het onderwijs zijn bedacht hun doel ver voorbij schieten: massa's in te vullen lijstjes zonder structuur, niet gestandaardiseerd, kort en daardoor onbetrouwbaar, zonder een vorm van normering en zonder de mogelijkheid om de vele gegevens enigszins te integreren. Hier valt nog heel wat werk te doen. Voor een gedegen aanzet in die richting ziet men Straetmans (2004).

Het beoordelen van competenties is niet gemakkelijk, vanwege de relatief lage betrouwbaarheid van de enkelvoudige beoordelaar (Hofstee, 1999). Een remedie voor dit feilen is het aantal beoordelaars te vergroten wat weer tegen te haren strijkt van de wens om het zuinig aan te doen met tijd en kosten.

Beoordeling is nodig voor twee doeleinden: om een persoon feedback te geven opdat hij/zij ervan leert (ontwikkeldoel) en om via niveaubepaling beheersmatige beslissingen te nemen (selectie, beloning, toetsing, certificering, diplomering). Het is mijn overtuiging dat een zelfde beoordeling niet voor beide doeleinden gebruikt dient te worden. Om een voorbeeld te geven: een medewerker kan zich goed ontwikkelen en gunstige feedback krijgen maar toch niet in aanmerking komen voor salarisverbetering of promotie, omdat anderen beter zijn. Ook is een methode die geschikt is voor het ene doel niet noodzakelijk geschikt voor het andere doel. Bijvoorbeeld: een persoonlijkheidsvragenlijst waarmee een persoon zichzelf beoordeelt is geschikt voor ontwikkeling, maar niet voor beheersmatige doeleinden.

Toetsen of competentie management effect heeft

De claim van goed competentie management is dat de prestaties van een organisatie of bedrijf er uiteindelijk op vooruitgaan: via verbeterde individuele en team-competenties komt men tot betere financiële bedrijfsresultaten. De vraag is dan of de baten de kosten overtreffen. Een andere vraag is of een simpeler benade-

ring, bijvoorbeeld 'die we tot nu toe altijd gebruiken', niet tot minstens evenveel rendement leidt. En nog een andere vraag is of de ene aanpak van competentie-management te verkiezen is boven een andere. Kortom: het zou helpen om competentie-management te toetsen. In de bijdragen aan dit themanummer klinkt enkele malen de verzuchting (bijvoorbeeld uit de mond van Thijssen in Kuipers & Van der Klink) dat het aan toetsing tot nu toe ontbreekt. Dit is mijns inziens niet verwonderlijk, want voor een goede effectmeting heb je een onderzoeksbestand van honderden personen nodig. Als je dan een effect vindt, is het nog moeilijk om te ontrafelen welke ingreep uit het pakket van ingrepen dat is gelanceerd voor dat effect verantwoordelijk is. Toetsing is ook nog kritisch afhankelijk van de kwaliteit van de beoordeling van competenties, terwijl beoordeling vaak de achilleshiel is.

Ten Bos (2004) is sceptisch over het rendement van competentie-management; hij vraagt zich af of competentie-management altijd slim is. Vergeet je niet om competenties te ontwikkelen die in eerste instantie niet functioneel of nuttig lijken? De lijn van argumenteren lijkt op die van wetenschappers aan universiteiten of aan researchafdelingen die tegenwerpen dat door rationele planning en prestatie-eisen de creativiteit wordt doodgedrukt, en ook de mogelijk daarmee verbonden mooie resultaten. Het zou kunnen dat Ten Bos gelijk heeft dat competentie-management soms wegen naar organisatiesucces afsnijdt. Wat de auteur als alternatief management ziet (is dat soms *laissez-faire*?) zegt hij niet. In contrast met de opmerkingen van Ten Bos verzetten verscheidene auteurs zich juist tegen teveel flexibiliteit en vrije keuze in het competentie-management, bijvoorbeeld Stijnen.

Het is duidelijk dat de rationele, planmatige aanpak op gespannen voet staat met de meer constructivistische benadering waarin zelf doen en impliciet leren de aanbevolen ingrediënten zijn. Beide benaderingen kunnen, in extreme mate doorgevoerd, de motivatie fnuiken, zowel van de lerende persoon zelf als van de personen die het competentie-management moeten toepassen. Motivatie zal net

ving (werk, opleiding) moet het ontwikkelen van competenties faciliteren.

Opvallend is de aandacht in de artikelen van dit tijdschrift voor deze omgevingsgebonden motivatie. Groeneveld houdt een pleidooi om de organisatieontwikkeling bij het opzetten van competentie-management niet te vergeten. Ook de Haarlem-case van Schuiling is een voorbeeld van het vergroten van de motivatie door de werkomgeving aan te passen. Ook in het onderwijs is de omgeving een niet te onderschatten variabele; de motivatie van leerlingen heeft te lijden van een omgeving waarin bijvoorbeeld informatie niet (op tijd) beschikbaar is of niet klopt. De onderwijsinstelling moet zich zó gedragen als verwacht wordt dat de leerling zich gaat gedragen.

Tot slot De conclusie is niet verwonderlijk: er is nog veel werk vereist om competentie-management te verbeteren. Competentie-management kan competentier. De vraag is dan welke kwesties vooral een leerimpuls kunnen gebruiken. Eén kwestie die in de artikelen wordt aangesneden is de keuze van de analyse-methode bij het inventariseren van de competenties. Gebruik je bijvoorbeeld een lijstje van zeg 50 competenties met het verzoek om de 10 belangrijkste eruit te pikken of gebruik je kritieke incidenteninterviews om gedrag van succesvolle medewerkers te identificeren? Er is behoefte aan informatie welke invalshoek het best aansluit bij het gebruiksdoel. Hoe kun je de kosten en complexiteit in de analysefase inperken en toch tot een resultaat komen dat je ook na een half jaar nog als waardevol bestempelt? Misschien wordt vanuit onderzoek met O*Net antwoord gegeven op deze vragen.

Een andere kwestie is de kwaliteit van de competentiebeoordeling. De kwaliteit van het leerproces is daarvan afhankelijk. Ook hier weer speelt de balans tussen tijd/inspanning en kwaliteit een rol van betekenis. Hoe krijgen managers en docenten voldoende informatie over competenties (en over competentiegroei) van medewerkers en van studenten om een gefundeerd oordeel te kunnen uitspreken, zonder hen op onaanvaardbare wijze extra te belasten? En hoe combineren ze die informatie die niet allemaal even betrouwbaar is en die uit verschillende bronnen afkomstig is? Wellicht biedt nieuwe technologie (multimedia, internet) nieuwe mogelijkheden om manager en docent bij het uitvoeren van deze taken bij te staan.

Competentie-management moet presteren. Daarvoor is motivatie en betrokkenheid nodig van mensen die competentie-management 'ondergaan' en van mensen die het managen. Methoden mogen nog zo mooi zijn, als mensen ze als bureaucratische last ervaren of als hun betekenis in het geheel van maatregelen niet wordt gezien, is er van de maatregelen geen heil te verwachten.

Literatuur

- Bos, R. ten (2004). Grenzen aan competenties. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (9), pp. 5-7.
- Ford, M.E. (1992). *Motivating Humans*. Newbury Park: Sage Publications.

Motivatie is een kernvoorwaarde voor succesvol competentie-management

zozeer in gebreke blijven door een overvloed aan vrijheid en vrijblijvendheid als door het mechanistisch opleggen van voorschriften en procedures (zie voor het laatste ook de opmerkingen van Dewulf en Kessels). Voor competenties werkt dit slecht uit, want motivatie is noodzakelijk om de bedoelde gedragsveranderingen tot stand te brengen.

Motivatie komt natuurlijk uit de persoon zelf ('de persoon heeft er zin in'). Anderzijds is motivatie ook een omgevingsvariabele (zie bijvoorbeeld de behandeling van motivatie in de Motivational Systems Theory, Ford, 1992). De omge-



- Groeneveld, R. (2004). Competentiemanagement vraagt verbreding en verdieping. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (9), pp. 23-27.
- Hofstee, W.K.B. (1999). *Principes van beoordeling. Methodiek en ethiek van selectie, examinering en evaluatie*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Klink, M.R. van der & M.A.C.T. Kuijpers (2004). Competenties: waar hebben wij het over? *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (9), pp. 9-13.
- Kuijpers, M.A.C.T. & M.R. van der Klink (2004). Zes jaar later... *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (9), pp. 28-33.
- Locke, E.A. & G.P. Latham, (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey, *American Psychologist*, 57, 9, pp.705-717.
- Maesen de Sombreff, P.E.A.M. van der & L. Schakel, (1999). Wat zijn competenties niet? *Opleiding & Ontwikkeling*, 12 (12), pp.11-18.
- Onderwijsraad (2002). *Competenties: van complicaties tot compromis. Over schuifjes en begrenzers*. Den Haag.
- Roe, R.A. (2002). Competenties. Een sleutel tot integratie in theorie en praktijk van de A&O-psychologie. *Gedrag & Organisatie*, 15, 4, pp. 203-223.
- Sackett, P.R. & R.M. Laczko, (2003). Job and work analysis. In: W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski & I.B. Weiner (Eds.) *Handbook of Psychology, Volume 12, Industrial and Organizational Psychology*, Chapter 2, pp. 21-37, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuiling, G.J. (2004). Competentieontwikkeling in de praktijk. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (9), pp. 15-21.
- Stoof, A. (2004). COMET: een tool voor het identificeren en beschrijven van competenties. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (9), pp. 38-39.
- Straetmans, G.J.J.M. (2004). *Protocol Portfolio Scoring. Een methode voor het systematisch scoren en vaststellen van competenties*. BEV en HO Brochurereeks Perspectief op Assessment, no 4, Arnhem: Citogroep.
- Stijnen, P.J.J. (2004). Competentiegericht beroepsonderwijs. Gediplomeerd, maar ook bekwaam? Onder redactie van M. Mulder, R. Wesselink, H. Biemans, L. Nieuwenhuis & R. Poel. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (9), pp. 40-42.
- Weeren, J. van (2004). Assessing Professional Competence: Some Basic Considerations. *Educational Technology*, January-February, pp. 28-33.
- Wesselink, R. (2004). Educatie, competentie en prestatie. Over opleiding en ontwikkeling in het agro-foodcomplex. In oratie M. Mulder. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (9), pp. 42-44.