

Wat zijn competenties *niet*?

Paul van der Maesen de Sombreff
Lolle Schakel

Trefwoorden

Competenties - Begripsbepaling - Strategische resultaten

Streamers

- Gebrek aan een goede definitie van competenties bedreigt het succes van competentie-management
- Competenties zijn niet aangeboren, maar ontstaan door intensief en doelbewust oefenen
- Competenties zijn geen gedrag, geen resultaten, geen intelligentie, geen motivatie.

Samenvatting

Het begrip competenties is een container met daarin zowat alles wat leidt tot succes van organisaties. Beladen met die container zou het fraaie maar fragiele bootje "competentiemanagement" wel eens kunnen zinken of stranden. De auteurs willen het begrip competentie ontdoen van verwarrende ballast zodat het hopelijk duidelijk wordt wat het nu precies is dat moet worden beoordeeld, ontwikkeld en gefaciliteerd, kortom gemanaged, in competentie-management.

Het begrip competentie wordt onderscheiden van andere begrippen uit de prestatietaal: resultaat, gedrag, capaciteiten, eigenschappen, motivatie. Kennis en vaardigheden blijven over in de definitie van competenties.

Introductie

De betekenis van het begrip "competentie" is niet helder. Verschillende adviseurs hanteren verschillende definities. Ook is er verschil in zienswijze over de relatie van het begrip competentie met andere begrippen die gebruikt worden om werkprestaties te beschrijven en te verklaren, bijvoorbeeld capaciteiten, gedrag, motivatie, resultaten. We willen argumenten aandragen om te laten zien dat het beter is bepaalde begrippen uit de definitie van competentie weg te laten en andere niet. Die argumenten worden ingegeven door kennis die beschikbaar is over factoren die prestaties bepalen en over de samenhang tussen die factoren.

Opvattingen over competenties

Er wordt in organisaties veel over competenties gepraat. Aan de kwestie wat competenties nu eigenlijk zijn wordt echter door sommige organisaties vrij snel voorbijgegaan. Een beschouwing van de wijze waarop adviesbureaus competenties definiëren levert een gevarieerd beeld op. Voor sommige bureaus verwijzen competenties naar alle eigenschappen van organisatie en werknemers die voor succes zorgen, terwijl andere bureaus de betekenis beperken tot enkele van die factoren.

Competentiemanagement is een bouwwerk waarvan het cement wordt gevormd door de competenties. Om dat bouwwerk bijeen te houden verdient het aanbeveling om te kiezen voor een heldere definitie van competenties. Zonder conceptuele helderheid bestaat het risico dat mensen die competenties hoog in het vaandel hebben als het erop aankomt verschillende zaken bedoelen. Met Kessels (1999) kunnen we het eens zijn dat het bij competentie-management gaat om het "beter vat krijgen op lastige processen in de werkelijkheid van arbeidsorganisaties" (p. 7), maar zijn conclusie dat consensus over de betekenis van

competenties in dat kader waarschijnlijk minder belangrijk is, delen wij niet. Gebrek aan consensus of schijnconsensus kan het welslagen van competentie management bedreigen. Of zoals Thijssen (1998) aangeeft " De 'elastische' betekenis van competenties eist zijn tol".

Behalve de wens om te weten waarover je het hebt zijn er ook empirische en theoretische redenen om het begrip competenties af te grenzen van andere begrippen en de relaties met die andere begrippen precies te beschrijven.

Eén van de ambigüiteiten rond het begrip competenties betreft het niveau: gaat het om het individu, om een groep van individuen (team), om de organisatie of de interactie tussen medewerker en organisatie?

In dit artikel willen we ons beperken tot begripsverwarring over competenties op één van die niveaus, namelijk dat van de individuele medewerker.

In folders en artikelen van adviesbureaus blijken de volgende elementen in de definitie van competenties voor te komen (zie ook de presentaties van adviesbureaus in De Baak, 1998).

- vaardigheden
- kennis
- attituden
- motivatie
- persoonlijkheidseigenschappen
- cognitieve capaciteiten, intelligentie
- gedrag
- gedragsresultaten (effectief, succesvol gedrag)
- een of meer van de bovenstaande

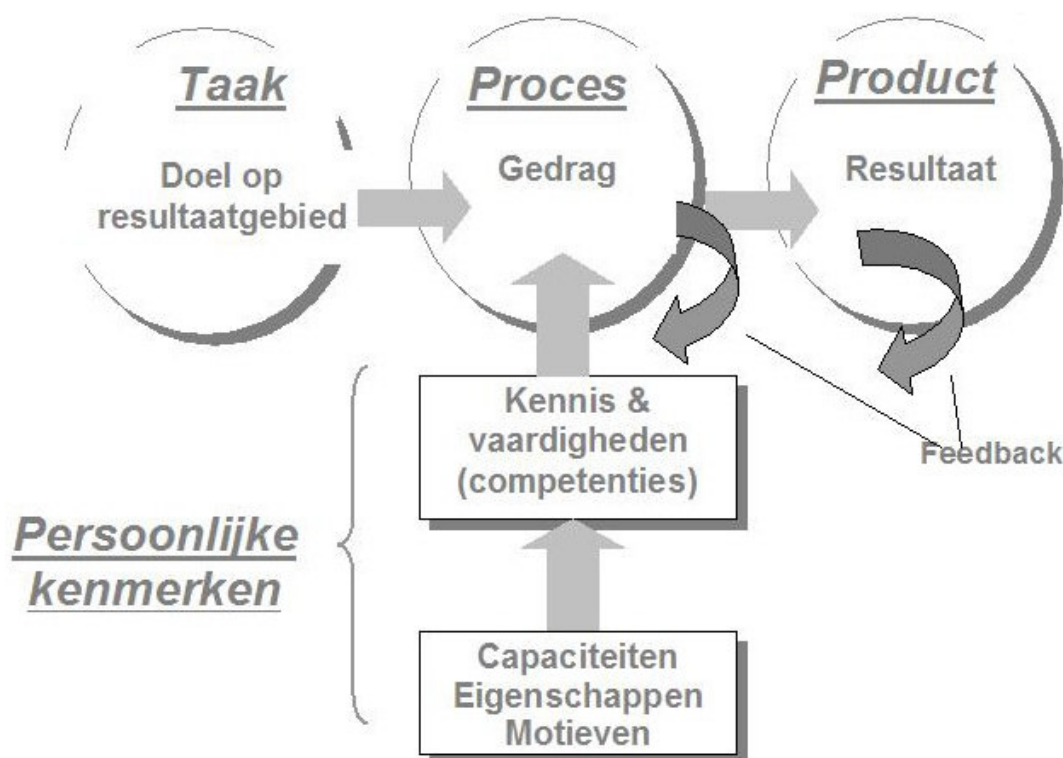
Vaak zijn de definities tamelijk smal, maar nog vaker worden zeer brede definities aangetroffen, bijvoorbeeld van het type: "competenties zijn alle persoonlijke kwaliteiten die nodig zijn om organisatiedoelen te bereiken", "vermogen tot het leveren van prestaties gericht op het bereiken van toegevoegde waarde", "an underlying characteristic of a person that may be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses" (Boyatzis, 1982).

Gemeenschappelijke elementen

Alhoewel definities van competenties van elkaar verschillen wat betreft de exacte inhoud ervan, zijn er in die definities ook gemeenschappelijke elementen te vinden. In de eerste plaats gaat het om kwaliteiten die personen met zich meebrengen en die ze inbrengen in werkprocessen. In de tweede plaats stemmen definities met elkaar overeen in het signaleren dat competenties organisaties helpen bij het bereiken van strategische doelen. In de derde plaats wordt een competentie gezien als een positie op een continuüm. Er zijn verschillen in niveaus van competentie. Competenties worden in verband gebracht met leren, het zijn "bekwaamheden die je kunt verwerven" (Kessels, 1999). Competenties hebben te maken met het zich aanpassen aan nieuwe omstandigheden of hogere prestatienormen of -standaarden. Er is via een leerproces een hoger niveau op de competentie te bereiken waardoor een persoon moeilijker taken aankan of dezelfde taken gemakkelijker aankan. De beoordeling van de mate waarin een resultaat dat door een persoon wordt bereikt, als effectief wordt gezien, is dynamisch; de standaard (het doel- of ambitieniveau) gaat omhoog, in overeenstemming met de verbeterde competenties van de persoon. Een andere eis kan zijn dat een persoon andere taken aankan. Er is dan sprake van verbeterde inzetbaarheid (employability).

Elementen van 'prestatietaal'

We hebben verschillende begrippen in onze taal om prestaties te beschrijven. Het netwerk van begrippen wordt in figuur 1 in beeld gebracht.



Figuur 1 Elementen van prestatietaal.

Figuur 1 laat zien dat een persoon resultaten (output) behaalt op bepaalde taken (of rollen, of resultaat- of verantwoordelijkheidsgebieden) door gedrag te vertonen. Gedrag is de route die een persoon aflegt om van een input (taak) tot een output (resultaat) te komen. Gedrag moet conceptueel worden onderscheiden van behaalde resultaten. Om gedrag te kunnen vertonen dat tot die gewenste resultaten leidt zijn er dingen nodig die “in de persoon zitten” en die we in figuur 1 hebben samengevat onder de term persoonskenmerken.

Er is sprake van twee soorten persoonskenmerken: in de eerste plaats de kennis en vaardigheden. We zouden deze willen reserveren voor de definitie van competenties en komen daarop uitgebreider terug.

Competenties komen naar voren in gedragingen en ze worden geobserveerd, benoemd en beoordeeld aan de hand van gedragingen. In de tweede plaats zijn er persoonskenmerken op een dieper niveau: cognitieve capaciteiten (intelligentie) en persoonlijkheidseigenschappen. Dit zijn relatief stabiele kenmerken waarvan is aangetoond dat ze een sterke genetische component hebben (bijv. Plomin et al., 1997). Ook is aangetoond dat intelligentie en persoonlijkheidseigenschappen geen relatie met elkaar hebben. Men zou intelligentie en persoonlijkheidseigenschappen de talenten kunnen noemen die de basis vormen voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden via het opdoen van ervaring. Ervaring is het handelen van een persoon in samenspel met een specifieke omgeving waardoor de persoon feedback ontvangt die hem in staat stelt de effectiviteit van het handelen te vergroten. Ervaring heeft kwantitatieve en kwalitatieve aspecten (Tesluk & Jacobs, 1998). De effectiviteit van het handelen wordt groter doordat er iets bij de persoon verandert: fysiek (bijvoorbeeld sterkere spieren) of mentaal (hogere competenties).

De talenten van een persoon leggen een plafond aan de ontwikkeling van competenties. Iemand die een laag niveau op de big five-factor II (altruïsme, vriendelijkheid, mildheid) heeft, zal moeilijk competenties ontwikkelen die te maken hebben met het behandelen van klachten van klanten. Een persoon kan met zijn niveau van intelligentie taken aan met een bepaald niveau van cognitieve complexiteit; bij moeilijker taken krijgt de persoon het lastig.

Het plaatje laat zien dat een persoon zijn competenties kan verbeteren door feedback te krijgen over de effectiviteit van zijn resultaten. Dit is outputfeedback. Outputfeedback werkt effectiever als die teruggrijpt op van te voren gemaakte doelstellingen (Locke & Latham, 1990). Een andere vorm van feedback is procesfeedback. Het is feedback die een persoon krijgt over het gedrag dat hij inschakelt om resultaten te bereiken. Het ene gedrag is meer doeltreffend dan het andere.

Cognitieve capaciteiten bepalen hoe snel iemand nieuwe informatie kan toevoegen aan zijn reeds bestaande kennis en vaardigheden, hoeveel informatie hij tegelijkertijd kan verwerken en hoe goed hij problemen kan oplossen. Bij persoonlijkheidseigenschappen kan men denken aan de "big five". Persoonsbeschrijvingen kunnen worden gecondenseerd tot vijf clusters. Het gaat om de volgende aspecten:

- I *Extravert:*
avontuurlijk, energiek, risico's nemend, de aandacht trekkend, zich op de voorgrond plaatsend, initiatief nemend, positief, contacten zoekend. Het tegendeel is: rustig, bescheiden, solitair, teruggetrokken, passief, risicomijdend.
- II *Altruïstisch, plezierig in het contact, mild, vriendelijk:*
warm, sympathiek, vertrouwend, emphatisch. Het tegendeel is afstandelijk, sociaal ongevoelig, intolerant, hard.
- III *Gewetensvol, plichtsgetrouw:*
net, nauwkeurig, doorzettend, gedisciplineerd, integer, verantwoordelijk, hoge eisen stellend aan eigen prestaties. Het tegendeel is slordig, ongeorganiseerd, ongemotiveerd.
- IV *Emotioneel stabiel*
zelfverzekerd, optimistisch, kalm. Het tegendeel is angstig, nadruk leggend op negatieve aspecten, bezorgd, laag zelfbeeld, snel geprikkeld.
- V *Open voor ervaring*
onconventioneel, autonoom, "imaginatief", open voor nieuwe ervaringen en methoden. Het tegendeel is: conventioneel, conservatief, zich conformerend, dogmatisch, weinig flexibel.

Ook behoren de motieven tot de stabiele kenmerken die een persoon inbrengt. Het gaat hier om relatief stabiele waardenoriëntaties van de persoon. Het is de vraag of motieven als competitie, solidariteit, autonomie uiteindelijk niet reduceerbaar zijn tot (combinaties van) de big five. Ze zijn één van de factoren die van invloed zijn op motivatie. Motivatie is het proces dat ertoe leidt dat een persoon gedrag gaat vertonen (en niet een ander gedrag) of dat de persoon een bepaald gedrag volhoudt of er juist mee stopt.

Vanuit de strategische doelen van de organisatie zouden de taken of verantwoordelijkheidsgebieden voor een persoon geselecteerd moeten worden. Een persoon zou zich uitsluitend moeten richten op producten of resultaten die horen bij die resultaatgebieden. Deze resultaten zijn de indicatoren van succes (Pritchard, 1995). Uit de resultaten is af te leiden of de strategische doelen zijn bereikt.

Wat zijn competenties niet?

In deze paragraaf is het onze bedoeling het begrip competenties af te grenzen ten opzichte van andere, zonet behandelde, begrippen uit de prestatietaal.

Competenties zijn geen gedrag.

Veel adviesbureaus stellen competenties gelijk met gedrag. Dit lijkt ons niet juist. Het is natuurlijk wel zo dat veel competenties geobserveerd worden en dat tot de aanwezigheid van een bepaalde competentie wordt geconcludeerd aan de hand van gedrag. Zonder gedrag en gedragsresultaat is er niets te zeggen over competenties. Aan de andere kant kunnen competenties aanwezig zijn zonder dat je ze ziet. Een persoon kan actief zijn zonder dat die activiteit in gedrag observeerbaar is, bijvoorbeeld als de persoon nadenkt. Competenties zijn interne structuren die er zijn onafhankelijk van concrete situaties waarop gereageerd wordt. Een persoon kan adviseurscompetenties hebben terwijl zijn rol gedrag vereist waarvoor die competenties niet nodig zijn.

Het is ook mogelijk dat iemand de competenties heeft om een gedraging uit te voeren, maar dit niet doet. De reden kan een motivatiekwestie zijn. Of de persoon mist een fundamentele competentie, zoals bij een vluchteling die geleerd heeft voor arts (en veel daarbij horende competenties bezit) maar die geen Nederlands kan verstaan en spreken, of die een aantal elementaire Nederlandse interactiegewoonten niet kent. Of de omgeving verhindert het tot uiting komen van de competentie zoals in een vergadering waarin één persoon dominant het woord voert en geen ruimte laat voor anderen.

Sommige adviesbureaus hanteren ook de term gedragskenmerken of gedragscriteria in plaats van of samen met competenties (bijvoorbeeld het artikel van Willemse-Berendse, 1999). Het is opvallend dat de term gedragscriteria door die bureaus in twee betekenissen wordt gebruikt. De eerste betekenis is: specifieke gedragingen of gedragsindicatoren waarin een competentie zich manifesteert. De competentie overtuigingskracht heeft bijvoorbeeld als gedragsindicatoren: rustig spreken, toehoorder aankijken, geven van garanties. De andere betekenis van gedragscriteria is de competenties zelf. Het is de vraag of deze semantische onduidelijkheid niet zal leiden tot spraakverwarring.

Kortom: Competenties zijn een noodzakelijke voorwaarde voor gedrag, maar zijn niet gelijk te stellen met gedrag.

Ook capaciteiten en eigenschappen zijn geen gedrag maar worden wel uit gedrag afgeleid. Er zijn (nog) geen (al dan niet genetisch verankerde) fysiologische of chemische parameters van intelligentie of persoonlijkheid die je in een meetinstrument zou kunnen gebruiken om de omweg over gedrag te omzeilen.

Om intelligentie en persoonlijkheid af te lezen moet je via de laag van de competenties gaan. Dit schept bepaalde problemen, bijvoorbeeld de intelligentietest die nooit helemaal cultuurvrij is. Een test veronderstelt de aanwezigheid bij mensen van kennis en vaardigheden (taal, ervaring met bepaalde gebruiken zoals communicatie met geschreven taal, beantwoording van vragen met multiple choice) die nodig zijn voor het omgaan met andere informatie en mensen uit die dominante cultuur.

Competenties zijn geen eigenschappen en capaciteiten

Competenties zijn te vergelijken met de "software" van de handelende persoon, eigenschappen en capaciteiten met de "hardware". Bij de computer kennen we het werkgeheugen, het extern geheugen en de kloksnelheid. Die dienen onderscheiden te worden van de applicatieprogramma's. Deze laatste richten de beschikbare hardware op het realiseren van verschillende functies door het uitvoeren van allerlei bewerkingen. Iemand kan de hardware hebben die nodig is om bepaalde competenties te ontwikkelen, maar toch de software niet ontwikkelen. De omgeving van de persoon kan in de hand hebben gewerkt dat een persoon bepaalde competenties heeft ontwikkeld en andere niet. In de opvoeding bijvoorbeeld kunnen de ouders [of juist de "peers", zie Harris, 1998] als rolmodellen bepaald gedrag hebben gestimuleerd en bekrachtigd en ander gedrag niet,

bijvoorbeeld solidair, sociaal gedrag in plaats van gedrag waarmee de persoon alleen zijn eigen belang najaagt, of tennissen in plaats van darten. Capaciteiten en eigenschappen zijn het ruwe materiaal. Ze moeten ontwikkeld worden door scholing (vooral bij kennis) en praktijkervaring (vooral bij vaardigheden). Capaciteiten en eigenschappen groeien niet via een automatisch proces (rijping) tot competenties, maar via een proces van selectie en kapitalisatie.

Auteurs als Ericsson (1996) en Howe et al. (1998; zie ook voor een verslag Spiering, 1999) die het ontstaan van expert performance bestuderen, komen tot de conclusie dat, tegen de heersende doctrine in, er geen domeinspecifieke, aangeboren talenten (in de zin van competenties) bestaan, bijvoorbeeld een aangeboren talent voor vioolspelen of voor verkopen. Daarentegen liggen aangeleerde vaardigheden en kennis ten grondslag aan hoge prestatieniveaus. Die competenties ontstaan door intensief en doelbewust oefenen ("*massed deliberate practice*"). Dit onderzoek geeft resultaten die in dezelfde lijn liggen als onderzoek dat aangeeft dat algemene intelligentie, *g*, predictief is voor het leren van prestaties op allerlei verschillende soorten gebieden. Met een goede intelligentie kan iemand zich dus in allerlei soorten richtingen specialiseren; bepaalde persoonlijkheidsfactoren en de omgeving zullen bij het kiezen van die richting ook invloed uitoefenen.

Was bij een genie als Mozart het muzikale talent aangeboren? Het vroege werk van Mozart was onrijp, pas met KV 271, na 16 jaar onderdompeling in muziek, kwam hij op een geniaal niveau (Spiering, 1999). Ongetwijfeld zijn er veel Mozarts in de dop (geweest) die hun "muzikale intelligentie" niet hebben benut (=omgezet in competentie) en daardoor onopgemerkt zijn (gebleven).

Een persoon moet ook de motieven en interesses hebben die nodig zijn om competenties te ontwikkelen. Iemand die qua hardware een hoge intelligentie tot zijn beschikking heeft, maar die niet geïnteresseerd is in andere mensen (deze trek, een van de *big five*, is waarschijnlijk ook weer een hardwarekwesitie), zal die intelligentie investeren in andere gedragingen dan in de omgang met mensen en zal als gevolg van de opgedane ervaring waarschijnlijk niet sociale competenties ontwikkelen.

Kortom, beschikbaarheid van hardware (eigenschappen en capaciteiten) vergroot de kans dat de persoon software (competenties) ontwikkelt, maar leidt niet noodzakelijk tot betere software.

Onderzoek (o.a. Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986) wijst uit dat cognitieve capaciteiten (synoniem voor intelligentie) goede voorspellers zijn van het succes dat mensen hebben in trainingen, maar dat "job knowledge" (synoniem voor competenties) de beste predictor is van succes in een functie. Job knowledge wordt op zijn beurt voorspeld door zowel intelligentie als het aantal jaren werkervaring (de mate waarin mensen gelegenheid kregen om zich die competenties te verwerven).

Deze bevindingen geven steun aan onze stelling dat cognitieve capaciteiten als het ware geïnvesteerd worden in het leren van competenties en via die competenties kunnen bijdragen aan het bereiken van resultaten in een functie (functiesucces). Maar er blijft ook ruimte voor intelligentie als een directe voorspeller van functiesucces. Die relatie zal sterker zijn naarmate de functie complexer en vernieuwender is. In die omstandigheden wordt meer beroep gedaan op mentale activiteiten als het definiëren van problemen, het evalueren van oplossingsrichtingen en het verwerven van nieuwe competenties. De complexiteit van een functie hangt samen met het nieuwheidsaspect van informatie, problemen en methoden. We zien dan ook dat intelligentie het meest predictief is voor succes in complexe functies.

Competenties zijn geen resultaten

Een competentie is ook niet gelijk te stellen met een resultaat. Een competentie kan wel worden afgeleid, alhoewel niet met zekerheid, uit een resultaat. Een restaurant dat erin slaagt elke avond weer alle tafels vol te krijgen, terwijl de concurrent ernaast met lege tafels blijft zitten, zou

wel eens medewerkers kunnen hebben met bijzondere competenties. Een topscorer bij voetballen beschikt allicht over een stel bijzondere vaardigheden. Maar ook hier weer kan een persoon de competentie hebben terwijl die niet in gedrag of resultaten zichtbaar is (Dennis Bergkamp bij Inter Milaan).

Men kan zeggen dat een competentie via gedrag het bereiken van een resultaat bevordert. Bijvoorbeeld, voor het oplossen van een sociaal conflict is het bevorderlijk als de persoon emoties bij hemzelf of bij de ander benoemt. De competentie houdt hier in dat de persoon weet dat het benoemen van emoties in het algemeen, als onderdeel van een meer omvattende reactie, leidt tot het bereiken van het doel: het komen tot een oplossing in de gewenste richting.

Ook als resultaten van een persoon uitblijven is het mogelijk dat de persoon de competenties wel heeft, maar dat het gebruik maken van de competenties wordt gedwarsboomd door de omgeving.

Competenties zijn geen motivatie

Competenties behoren tot de factoren die leiden tot gedrag. Of een persoon tot zich (effectief) gedragen komt wordt ook bepaald door omgevingsfactoren en motivatie.

Motivatie heeft te maken met het kiezen van gedrag door een individu en met de intensiteit van dat gedrag (mate van aandacht, energie die ervoor wordt aangewend) en het doorzettingsvermogen (overwinnen van obstakels) in dat gedrag.

Motieven zijn geen motivatie. Iemand kan motieven hebben maar die niet actualiseren (motivatie), net zoals iemand competenties kan hebben die niet geactualiseerd worden (in gedrag).

Iemand kan de competentie hebben om met gedrag een goed resultaat te bereiken, maar kan de motivatie missen. In de volgende paragraaf behandelen we een model van effectief gedrag waarin de factoren competenties, omgeving en motivatie zijn opgenomen.

Een model van effectief gedrag

De motivatietheorie van Ford (1992) biedt een goed kader voor het begrijpen van de rol van motivatie in effectief gedrag. Gedrag is volgens Ford een functie van drie factoren, te weten:

- skills,
- behulpzame omgeving,
- motivatie

waarin motivatie een functie is van

- persoonlijke doelen,
- personal agency beliefs,
- emoties

We geven enige uitleg over elk van de factoren:

- de term **skills** moet breed geïnterpreteerd worden. Het gaat om hardware-matige en software-matige factoren die de persoon meebrengt naar de taak. In de VS wordt dit conglomeraat van factoren aangeduid als KSA's (knowledge, skills, abilities). De Nederlandse afkorting zou KVC's (kennis, vaardigheden, capaciteiten) kunnen zijn.
- Een voorwaarde voor het zich engageren in gedrag (en ook voor het ontwikkelen van competenties) is het bestaan van een **behulpzame omgeving**. Dit betekent volgens Ford een omgeving die

- congruent is met iemands persoonlijke agenda van doelen. Er is een win-win situatie: de taken die de omgeving belangrijk vindt, vindt ook de persoon belangrijk. de resultaten van het gedrag van de werknemer hebben tegelijkertijd een strategisch belang voor de organisatie en een strategisch belang voor de medewerker, omdat de laatste daarmee zijn persoonlijke doelen (motieven) kan realiseren;
- congruent is met iemands biologische, transactionele en cognitieve capaciteiten;
- de juiste materialen en middelen verschaft, en
- een emotioneel klimaat verschaft dat effectief functioneren bevordert en ondersteunt. Hiertoe behoort ook de feedback op prestaties en de procedurele rechtvaardigheid van het beoordelings- en beloningssysteem.
- Onder **motivatie** wordt verstaan: de processen die richting geven aan het handelen, bepalen welke categorie van handelen door het individu wordt uitverkozen (eerder dan een andere categorie) en die ervoor zorgen dat het individu doorzettingsvermogen zal vertonen in de ene soort gedragingen eerder dan in een andere soort.

In de motivatie spelen een rol:

- de **persoonlijke doelen** of **motieven** of **waarden**. Dit zijn algemene doelcategorieën die het globaal en stabiel perspectief bepalen waarop een persoon zich in zijn leven oriënteert. De persoonlijke doelen moeten conceptueel worden afgescheiden van de concrete doelstellingen die de persoon tracht te realiseren, of waartoe hij van buitenuit (bijvoorbeeld door de organisatie) wordt aangezet. De motivatie van de persoon om zich te engageren in gedrag (en daarmee de kans om met dat gedrag een succesvol resultaat - een prestatie - te bereiken) wordt groter als de persoon erin kan slagen om behalve de concrete doelstelling ook (een of meer) dominante persoonlijke doelen te realiseren.
- **personal agency beliefs** (PAB's) hebben te maken met de verwachting dat de persoon er goed aan doet zich als actor te engageren. PAB's bestaan uit twee componenten: capacity beliefs en context beliefs.
Zowel skills als *capacity beliefs* zeggen iets over de capaciteiten en vaardigheden die bij een persoon aanwezig zijn. De capacity beliefs echter vormen het beeld dat de persoon zelf heeft van zijn capaciteiten, waar de skills de reële, objectief constateerbare vaardigheden en kenmerken zijn die competent gedrag bepalen. Op dezelfde wijze zeggen *behulpzame omgeving* (*responsive environment*) en *context beliefs* beide iets over de mogelijkheden die de omgeving biedt om persoonlijke doelen te bereiken, maar is de responsive environment het objectieve, en zijn de context beliefs het subjectieve beeld van die omgeving. De interactie tussen beide beliefs, die in het eigen kunnen en die in de omgeving, bepaalt hoe hoog de persoon de drempel ervaart om in actie te komen (zijn initiatief), de energie die wordt aangewend, zijn doorzettingsvermogen en zijn manier van verwerking van tegenvallers en zijn evaluatie van het resultaat van het handelen. De twee beliefs mogen niet worden beschouwd als polaire denkprocessen. Er is bijvoorbeeld geen relatie met de dimensie *locus of control*. Het is goed mogelijk dat een persoon met hoge capacity beliefs eveneens hoge context beliefs heeft, bijvoorbeeld als in de omgeving dezelfde doelen hoog op de agenda staan die ook de persoon belangrijk vindt. Andere combinaties (laag-laag maar ook laag-hoog en hoog-laag) zijn ook mogelijk.
- Tenslotte speelt de factor **emoties** een rol. Het anticiperen op het bereiken van een persoonlijk doel als gevolg van een actie brengt de persoon in een toestand van emotionele arousal. Die *arousal* leidt ertoe dat energie wordt gemobiliseerd die nodig is om de handeling (fysiek handelen, observeren, denken) te verrichten. Eén actie krijgt prioriteit boven andere actiealternatieven. De persoon kan enthousiast op weg gaan om zijn doel te realiseren.

Samenvattend: competenties en motivatie zijn twee verschillende grootheden in de formule die tot (ontwikkelen van) effectief gedrag leidt.

Competenties als programma's, schema's of modules

In het voorgaande hebben we het gehad over wat competenties niet zijn. Natuurlijk heeft het strippen van overtollige betekenis-elementen uit het begrip al zijn waarde voor het verkrijgen van inzicht in de betekenis van een begrip. In wat nu volgt besteden we aandacht aan wat er van die uitgekledde versie aan inhoud is overgebleven, vragen we ons af of andere, nog niet beschouwde, elementen erbij horen en brengen we het begrip in relatie met het begrip 'schema' uit de cognitieve psychologie.

Wij beschouwen competenties als kennis en vaardigheden.

Het onderscheid tussen kennis en vaardigheden is lastig. Kennis wordt vaak beperkt tot "weten dat", inzicht, algoritmen, formele kennis, theoretische kennis, declaratieve kennis terwijl vaardigheid eerder "weten hoe", gebruik maken van inzicht, heuristieken, praktische kennis, "tacit knowledge", procedurele kennis zou zijn. Het is verwarrend dat "kennis" opduikt in de definitie van beide verschijnselen die we vatten onder competenties. Dit kan ermee te maken hebben dat kennis en vaardigheid op een continuüm liggen. Binnen dit artikel kunnen we de termen kennis en vaardigheden niet aan een nadere analyse onderwerpen. Het zou interessant zijn als ontwikkelingspsychologen, onderwijskundigen en beoefenaars van de cognitieve wetenschap meer klaarheid kunnen brengen in deze begrippen.

Competentiemanagement willen we definiëren als het systematisch aandacht schenken aan kennis en vaardigheden om een strategische intentie (waarin resultaten zijn genoemd en ook de normen waaraan die resultaten moeten voldoen) te verwezenlijken (Renaud, 1998).

Het is de vraag of het begrip competenties moeten worden losgemaakt van of juist beter kan worden uitgebreid met andere factoren die een invloed hebben op het gedrag van een persoon en die net als kennis en vaardigheden geleerd zijn, namelijk:

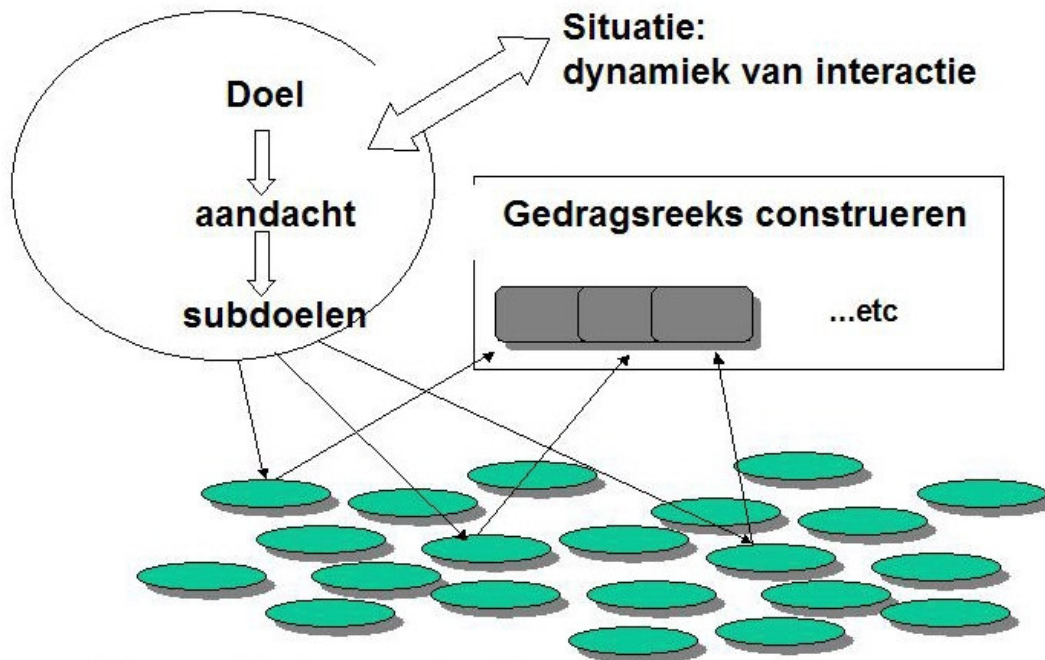
- opvattingen (het Engelse beliefs), bijvoorbeeld: "ik weet van mezelf dat ik voor dit probleem uiteindelijk een creatieve oplossing zal vinden" (dit is een capacity belief in de betekenis die Ford eraan geeft)
- attitudes, die we definiëren als de persoonlijke oordelen of overtuigingen dat een bepaalde klasse van gedrag, bijvoorbeeld klantgerichtheid of afspraken-discipline (door Scheurer, 1999, gewenst organisatiegedrag genoemd) helpt om de strategische resultaten te bereiken.

Het antwoord op deze vraag blijven wij de lezers op dit moment schuldig.

Naar onze mening is er een duidelijke verwantschap tussen competenties en programma's of schema's uit de cognitieve psychologie. In het onderstaande wordt hierover een en ander uitgelegd.

Een persoon heeft "in zich" een grote verzameling van kleine en grotere applicatieprogramma's. Deze vormen de basis voor het gedrag in een taak. Het is de kunst om voor een bepaalde concrete taak de juiste programma's uit het repertoire te halen en soepel aan elkaar te schakelen. Sommige (repeterende) taken doen een beroep op een sequentie van programma's die semi-automatisch zijn in te zetten, bijvoorbeeld een vaste procedure voor de afhandeling van een aangiftebiljet. De echte expert kan flexibel "multi-purpose" stukjes programma inzetten die zijn afgestemd op de eisen van de taak. Bij het kiezen van programma's die effect sorteren (dat wil zeggen: waarschijnlijk leiden tot het gewenste resultaat) doet de persoon veel beroep op zijn cognitieve capaciteiten. Soms is er onzekerheid over het resultaat; het handelen is dan eerder van een experimenteel karakter. Competenties zijn programma's of samenstellingen van programma's die leiden tot effectief handelen in belangrijke taken. Competenties worden opgebouwd door middel van het feedbackmechanisme. Succesvolle nieuwe programma's en combinaties van programma's worden toegevoegd aan het repertoire van competenties.

Figuur 2 geeft schematisch weer hoe een persoon een gedragssequentie samenstelt uit het repertoire van schema's dat hij ter beschikking heeft.



Figuur 2: Competenties als schema's

Laten we een taak als voorbeeld nemen om de verschillende stappen te illustreren: het corrigeren van een medewerker wiens prestaties achterblijven. De veronderstelling is dat een leidinggevende allereerst bepaalt wat het uiteindelijk resultaat zal zijn van het gesprek: het afspreken van prestatiedoelen die de medewerker in de komende periode zal bereiken. Daarna worden subdoelen geformuleerd:

- Medewerker confronteren met de indruk dat prestaties achterblijven
- Evt. beargumenteren dat welbepaalde gedragingen onder de maat waren
- Met de medewerker nagaan wat de redenen zijn (competenties, motivationele of emotionele weerstanden; omgevingsbelemmeringen?)
- Medewerker motiveren
- Met de medewerker een plan maken voor de naaste toekomst.

Natuurlijk is dit een dynamisch proces dat gestuurd wordt door de reacties van de medewerker. Dit maakt dat de leidinggevende flexibel subdoelen moet inlassen, aan bepaalde subdoelen meer aandacht moet besteden of op subdoelen moet terugkomen.

Het bereiken van elk subdoel vraagt van de leidinggevende dat hij competenties of schema's oproept en op een flexibele wijze "achter elkaar zet". Sommige schema's zijn gewoontes of routines geworden; gesproken wordt dan van "scripts". Het uitvoeren van die scripts vereist niet veel bewuste aandacht. Experts op een bepaald gebied (bijv. in het functioneringsgesprek voeren, presenteren) beheersen hun scripts goed. Dit scheidt "ruimte" voor het richten van hun aandacht op het "finetunen" van hun gedrag op de specifieke situatie, voor het uitproberen van nieuwe gedragingen of meer uitdagende taken, en voor het op grond van ervaring ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Ford (1992) noemt dat generatieve flexibiliteit.

Competenties en strategie

Competenties zijn de kennis en de vaardigheden waarover een persoon beschikt. Organisaties zijn geïnteresseerd in die competenties waarmee de persoon resultaten behaalt die de organisatie vanuit haar strategie waardevol vindt. In lijn met Dewulf (1999) en Mulder (1999) geloven wij dat het competentie-management pas echt vruchten oplevert en geaccepteerd zal worden als een nuttig managementinstrument als het sturing krijgt vanuit de organisatiestrategie waarin de prestatiedoelen (resultaten) staan geformuleerd; competentie-management is een instrument voor het uitvoeren van de strategie. Natuurlijk leiden meer wegen naar Rome en meer competenties naar dezelfde strategische resultaten. In een goed organisatieklimaat is er ruimte voor persoonlijke ontwikkeling op basis van individuele interesses en reeds bestaande competenties. Dit wordt bepleit door Kessels (1999) en Simons (1999). Wij zien deze sociaal-constructivistische benadering niet als strijdig met een benadering die aan de strategie het primaat geeft.

Kortom

Competenties zijn ontwikkelbaar. Stabiele, aangeboren en voor een deel genetisch bepaalde kenmerken van een persoon bepalen de snelheid waarmee de persoon zal leren en het niveau van competentie dat de persoon zal bereiken. Wij onderscheiden cognitieve capaciteiten (intelligentie), persoonlijkheidseigenschappen en motieven.

Competenties kunnen tot uiting komen in gedrag en, via gedrag, leiden tot resultaten. Zich gedragen en feedback krijgen op gedrag is een voorwaarde voor de ontwikkeling van competenties. Expertise is het eindresultaat van het gebruik maken van je mogelijkheden, van veel oefening, van het opdoen van veel ervaring.

Voor de ontwikkeling van competenties is het nodig dat een persoon gemotiveerd is. De motivatie bepaalt van een persoon bepaalt of deze tijd en aandacht zal investeren in gedragingen die nodig zijn om zijn niveau van competentie te verhogen. Motivatie is het resultaat van een interactie tussen persoon en omgeving.

De persoon zal zich engageren in gedrag als hij verwacht dat hij met dat gedrag persoonlijke doelen (waarden) zal bereiken. Zijn motieven bepalen welke soorten van uitkomsten hij als waardevol ziet.

De omgeving is motiverend voor de persoon als die omgeving toelaat om uitkomsten die de persoon waardevol vindt te bereiken, via het gedrag dat hij vertoont en de resultaten die hij daarmee bereikt.

Literatuur

- De Baak (1998). *Managementwijzer Competentiemanagement*, Noordwijk: De Baak Management Centrum VNO-NCW.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.
- Dewulf, L. (1999). Ontwikkelen van competenties, *Opleiding en Ontwikkeling*, 1/2, pp. 23-27
- Ericsson, K.A. (Ed.) (1996). *The road to excellence*. NY: Erlbaum.
- Ford, M.E., (1992). *Motivating humans. Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: Sage Publications.
- Harris, J.R. (1998). *The nurture assumption: why children turn out the way they do*, Free Press.
- Howe, M., Davidson, J., & Sloboda, J. (1998). Innate talents: reality or myth? *Behavioral and Brain Sciences*, 21, 399-442.
- Kessels, J. (1999). Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid, *Opleiding en Ontwikkeling*, 1/2, pp. 7-11.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mulder, M., Competentiegericht opleiden, *Opleiding en Ontwikkeling*, 1/2, pp.13-20.
- Plomin, R., Fulker, D.W., Corley, R., & DeFries, J.C. (1997). Nature, nurture, and cognitive development from 1 to 16 years: a parent-offspring adoption study. *Psychological Science*, 8, 442-447.
- Pritchard, R.D. (Ed.) (1995). *Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies*. New York: Praeger.
- Renaud, M.A. (1998). Competenties en competentie management: een verkenning, *Ongepubliceerde notitie*
- Scheurer, J.G. (1999). Competenties in de HRM-praktijk, *Opleiding en Ontwikkeling*, 1/2, pp. 35-40.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., & Outerbridge, A.N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 432-439.
- Simons, P.R. (1999). Competentieontwikkeling: van behaviorisme en cognitivisme naar sociaal-constructivisme, *Opleiding en Ontwikkeling*, 1/2, pp. 41-45.
- Spiering, H. (1999). Talent bestaat niet. *NRC Handelsblad*, 20 februari 1999, 51.
- Tesluk, P.E. & Jacobs, R.R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51, 321-355.

Thijssen, J.G.L. (1998). Hindernissen voor competentie-management, *Opleiding en Ontwikkeling*, 10, pp. 17-23.

Willemsen-Berendse, B.A.C., Competentieontwikkeling met gedragscriteria als leidraad, *Opleiding en Ontwikkeling*, 1/2, pp. 29-32