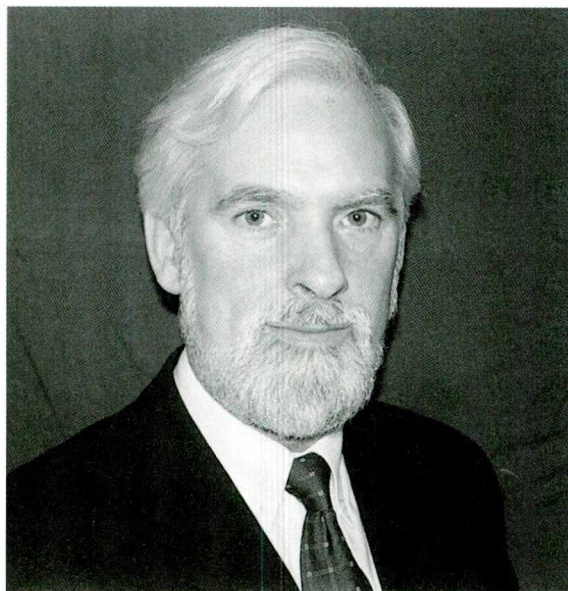


Een ondoorgroondelijke spraakverwarring

Competenties en competentie management. Human Resource Developers hebben er de mond van vol. Maar wie navraag doet naar de exacte betekenis van deze begrippen, raakt al snel de draad kwijt. Wat moeten we ons voorstellen bij het concept 'competentie'? Een rondgang langs drie deskundigen.

Organisaties die de efficiëntie, employabiliteit en productiviteit willen verhogen, zweren in de jaren negentig bij een en dezelfde toverformule: competentieontwikkeling. Onderdeel van competentie management, een managementconcept dat medewer-

kers wil stimuleren zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Althans, wanneer je competenties beschouwt als de verzameling van kennis en vaardigheden. En lang niet iedereen doet dat. Alleen al over de betekenis van dit woord lopen de meningen sterk uiteen.



Martin Mulder over het begrip Competentie:

"Volgens de dikke Van Dale betekent het woord 'bevoegdheid tot handelen of tot oordelen'. Maar in het dagelijkse taalgebruik van 1999 heeft het woord vooral de betekenis van bekwaamheid"

Drie betekenissen

Dat concludeert ook Martin Mulder, hoogleraar Onderwijskunde aan de Landbouwniversiteit Wageningen en tevens hoofddocent aan de Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde van de Universiteit Twente. In een artikel voor het vakblad Opleiding & Ontwikkeling heeft Mulder maar liefst 2500 woorden nodig om het begrip competentie toe te lichten. Volgens de dikke Van Dale betekent het woord 'bevoegdheid tot handelen of tot oordelen'. Maar in het dagelijkse taalgebruik van 1999 heeft het woord vooral de betekenis van bekwaamheid, zo stelt Mulder vast, "ofschoon het bevoegdheidsaspect altijd op de achtergrond blijft meespelen." Een belangrijke oorzaak van de hedendaagse begripsverwarring lijkt hiermee voor een deel verklaard.

Ook Jo Thijssen, hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Utrecht, benadrukt dat er meerdere betekenissen van het woord competentie in omloop zijn. Sterker nog, vol-

gens de geleerde uit de Domstad wordt aan het woord, naast de twee eerder genoemde, nog een derde betekenis verbonden: "Het begrip competentie wordt ook gebruikt in de betekenis van bijzondere individuele kenmerken, met name persoons- en gedragskenmerken." Het veelgebruikte modebegrip 'competentiemanagement' is een vlag die voor uiteenlopende ladingen kan worden gebruikt, zegt Thijssen dan ook in hetzelfde nummer van Opleiding & Ontwikkeling.

Hooggespannen verwachtingen

In deze Babylonische spraakverwarring is het niet verwonderlijk dat veel ondernemingen op nogal wat problemen stuiten bij de implementatie van het concept 'competentie'. Immers, iedereen verbindt andere betekenissen aan het begrip en competentie management wordt voor zeer uiteenlopende doeleinden gebruikt. Daardoor komen de hooggespannen verwachtingen van bedrijven die met competentie management aan de gang gaan, niet altijd uit. Volgens Jo Thijssen zouden organisaties langer stil moeten staan bij de vraag wat ze precies onder competentie management verstaan. Want nu gebeurt het nog vaak dat een gebrek aan zorgvuldigheid bij de aanvang van een dergelijke project het succes ervan in de weg staat. "Het is van belang", zegt Thijssen, "om te expliciteren op welk type competenties het bedrijf zich richt. Zijn dat persoons- en/of gedragskenmerken, die vaak gerelateerd worden aan excellent functioneren? Of heeft het betrekking op brede vaardigheden, die vaak gerelateerd worden aan een minimale startbekwaamheid?"

Toegevoegde waarde

Een eenduidig antwoord op de vragen over competentie management is niet te geven. En dat is één van de redenen waarom de mist rond

FORUM
1

het begrip competentie nog steeds niet is opgetrokken. Maar is dat eigenlijk wel noodzakelijk? Want terwijl alle deskundigen het eens zijn over het feit dat er onduidelijkheid rond het begrip competentie management bestaat, benadrukt ook iedereen dat competentie management wel degelijk toegevoegde waarde oplevert en meer is dan de zoveelste mode. Zo zegt Joseph Kessels, bijzonder hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Leiden en partner bij het bureau Kessels & Smit: "Het is al te gemakkelijk om de huidige aandacht voor competenties af te doen als een nieuwe hype in het rijtje waarin ook de lerende organisatie, kennismanagement, employability en lifelong learning zijn opgenomen." Kessels zelf vervangt de term competentie voor bekwaamheid. Met gevoel voor humor onderkent hij daarmee een bijdrage te leveren aan een verder begripsverwarring rond dit thema. Zijn motivatie: "Het begrip bekwaamheid staat centraal in de cyclus van probleemstelling, analyse, ontwerp, implementatie en evaluatie. Er spreekt de optimistische opvatting uit dat je een probleem oplosbaar kunt maken als je het herleidt tot een set ontbrekende bekwaamheden."

Volgens Kessels' betoog spelen in die opvat-



Jo Thijssen:

"Het begrip competentie wordt ook gebruikt in de betekenis van bijzondere individuele kenmerken, met name persoons- en gedragskenmerken."

ting de bekwaamheden van managers een centrale rol. Deze krijgen hierdoor de meeste aandacht. "Het managen van de bekwaamheid van medewerkers is de belangrijkste bekwaamheid van managers, zo vinden velen. Belangrijke instrumenten zijn daarbij werving, selectie, beoordeling en opleiding. En zo ontstaat het competentie management."

Nut van begrippen

Om de begripsverwarring nog verder in de hand te werken, zegt Kessels: "Competentie en kennis raken steeds nauwer met elkaar verweven. Je zou zelfs kunnen stellen dat in een kenniseconomie kennis de belangrijkste competentie is. Of is competentie het belangrijkste aspect van kennis?" Verwijzend naar de pogingen van Mulder en Thijssen de betekenis van het begrip competentie te achterhalen ('bewonderenswaardig werk'), plaatst hoogleraar Kessels zijn vraagtekens bij het nut van deze pogingen. "De vraag blijft of de opgespoorde verschillen tussen bevoegdheid en bekwaamheid, de subtiele nuances tussen competence en competency, en de ontnuchterende conclusie dat een competentie een brede vaardigheid is, veel hulp zullen bieden bij het zoeken naar een bevredigend antwoord op de vraag wat relevante competenties zijn en hoe je deze kunt ontwikkelen en koesteren. Ik ben daar pessimistisch over. Het kenmerk van de exploderende belangstelling voor stromingen als kennismanagement en competentie management is juist dat zoveel personen zich met de thematiek bezighouden, dat niemand zich aan een eenduidig stelsel van begrippen kan en wil houden. Gebruikers zijn zich van de historische en taalkundige achtergrond niet eens bewust en de nieuwe informatie zal weinig invloed hebben op hun verdere uitingen en handelen. Er is niemand die zich beperkt voelt in het gebruik van begrippen als competentie management en -ontwikkeling. Het gaat waarschijnlijk ook niet in de eerste plaats om het beter doorgronden van de gehanteerde begrippen, maar om



Foto: Haïke Germann Foto Abstele

Joseph Kessels:

"Competentie en kennis raken steeds nauwer met elkaar verweven. Je zou zelfs kunnen stellen dat in een kenniseconomie kennis de belangrijkste competentie is."

het beter vat krijgen op lastige processen in de werkelijkheid van arbeidsorganisaties. Op dit moment vervult het begrip competentie vooral de rol van zoeklicht: wat vinden we belangrijk en hoe krijgen we dat voor elkaar?"

Duidelijkheid moet

Maar Jo Thijssen is een andere mening toegedaan. Volgens hem is het wel degelijk van belang om duidelijkheid te krijgen over de betekenis van het begrip competentie. Onduidelijkheid is één van de hindernissen die een succesvolle implementatie ernstig belemmeren. "Doordat het begrip voor uiteenlopende ladingen wordt gebruikt, kunnen ernstige misverstanden en communicatieproblemen ontstaan. Zowel binnen arbeidsorganisaties, als tussen arbeidsorganisaties en ondersteunende consultants."

Waarschijnlijk zal de (wetenschappelijke) discussie omtrent competentie management nog wel een flinke tijd doorwoeden. En zo lang de praktische resultaten van het concept moeilijk meetbaar zijn (Mulder: "Wellicht nog moeilijker dan het meten van opleidingsresultaten."), zal een eenduidig antwoord ook wel niet worden gevonden. Daar moeten we dan maar 'begrip' voor hebben.