



Anders denken over bekwaamheid

Motivatie en nieuwsgierigheid belangrijker dan formele kennis

Het ontwikkelen en vastleggen van competenties van medewerkers als 'bedrijfskapitaal' is in veel organisaties een hot item. Maar is dat wel mogelijk? Daar wordt heel verschillend over gedacht. Ruud Klarus streeft naar een model, maar Joseph Kessels ziet meer in de motivatie van bedrijfsmedewerkers.

Wat kun je precies verstaan onder competenties? Dat is de hamvraag als het gaat om het ontwikkelen ervan. Ondernemingen hanteren zeer uiteenlopende definities. Om er enkele te noemen: het adequaat kunnen functioneren onder druk en in onzekerheid, teams ondersteunen en optreden als coach, leidinggeven aan innovatie, informatie managen of zelfs een visie ontwikkelen omtrent verandering. Meestal is zo'n containerbegrip gekoppeld aan de opvatting dat competentie en het managen daarvan alles te maken heeft met de strategie van een onderneming.

Het tijdschrift Opleiding & Ontwikkeling heeft een themanummer gewijd aan competentieontwikkeling. Daarin viel vooral de inleiding van de Leidse buitengewoon hoogleraar prof.dr. Joseph Kessels op. Hij pleit ervoor om het begrip competentie te vervangen door het heel wat helderder begrip bekwaamheid.

Volgens hem spelen bij het functioneren van mensen hun bekwaamheden een centrale rol: 'De belangrijkste bekwaamheid van (strategische) managers is in de opvatting van velen het managen van de bekwaamheid van hun medewerkers. Belangrijkste instrumenten zijn daarbij werving, selectie, beoordeling en opleiding. En zo ontstaat competentie management.'

Persoonlijke motivatie

Bekwaamheden, zo betoogt Kessels, zijn niet in een cursus aan te leren. Volgens hem moet het denken daarover een heel andere wending nemen: 'Als het waar is dat een organisatie een beter performance levert wanneer zij in staat is om de individuele en collectieve competenties voortdurend te ontwikkelen, dan is het juist van belang om veel aandacht te besteden aan het opsporen van die persoonlijke, individuele bekwaamheden en me-

dewerkers in de gelegenheid te stellen die bekwaamheden verder te ontplooien en te koesteren.'

Als middel daartoe stelt hij netwerken voor, waarin medewerkers kunnen participeren zodat hun bekwaamheden worden erkend en gerespecteerd en waarin ze die verder kunnen verdiepen of verbreden. In dat netwerk kan een koers worden uitgestippeld of een strategie worden gevolgd. Kessels: 'Het kan echter ook een richting zijn die zich vanzelfsprekend aftekent omdat de deelnemers aan het netwerk op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid het de moeite waard vinden om een tijdje gezamenlijk op te trekken. De formele strategie is dan in feite (slechts) een bevestiging van een sterke beweging rond specifieke bekwaamheden en interesses die zich al geruime tijd aftekende bij invloedrijke groepen.' Hij denkt dat dit in de organisatie een dynamiek kan veroorzaken die een enorme ontwikkeling van bekwaamheden tot gevolg kan hebben. 'Als die netwerken ook nog het vermogen tot zelfsturing ontwikkelen, valt daar weinig aan te managen. In die zin zou competentieontwikkeling de basis kunnen vormen voor een nieuwe emancipatiegolf, het einde inluiden van het strategische denken en geloof in het kunnen managen van alles wat we belangrijk vinden ondermijnen.'

Kessels gaat nog even in op de verwarring rond kennismanagement en competentieontwikkeling: 'Impliciete kennis of tacit knowledge zou men kunnen opvatten als een bekwaamheid. Het is de kennis die uiteindelijk het handelen bepaalt. Het blijkt echter moeilijk te zijn om deze bekwaamheid te expliciteren, te beschrijven en te documenteren. Dit is wel een doelstelling die schuilgaat achter veel op-

vattingen over kennismanagement. Als het eenmaal lukt om de relevante bekwaamheden op te sporen, te codificeren en in een systeem vast te leggen, dan zouden veel medewerkers op tal van plaatsen in de organisatie er gebruik van kunnen maken: het kennissysteem maakt het mogelijk om kennis te delen.

Dat is geen bezwaar, als het gaat om informatie, data- of feitenkennis. Kessels: 'Als we kennis echter opvatten als een persoonlijke bekwaamheid, dan levert de beschrijving, explicitering en codificering van die kennis niet meer en niet minder op dan de informatie over de bekwaamheid van een ander, tenzij het natuurlijk onze eigen bekwaamheid betreft. Deze informatie, al dan niet vastgelegd in een systeem, is niet de bekwaamheid zelf. Een bekwaamheid kun je niet delen, niet overdragen en niet kopen of verkopen. Veel van de zogenaamde kennis die is vastgelegd in kennissystemen is slechts tweedehands kennis: informatie over de bekwaamheid van een ander.'

Onoverdraagbare bekwaamheid

Als je kennis wel beschouwt als een bekwaamheid, heeft verrassende consequenties voor het opleiden van mensen. Kessels: 'Vertrouwde begrippen als 'kennisoverdracht' en 'leerstof' zijn dan niet meer bruikbaar. Een bekwaamheid kun je verwerven, die moet je oefenen en verbeteren. Conventionele leerdoelen in de trant van 'kennis hebben van', 'inzicht hebben in', 'de betekenis kunnen weergeven van', 'onderscheid kunnen maken tussen', mogen dan wel verwijzen naar relevante informatie, maar zij hebben geen betrekking op bekwaamheden.

Dit vraagt om leersituaties waarin medewerkers onderzoeken welke bekwaamheden er toe doen en welke niet. Vervolgens zullen zij zelfstandig of met gerichte ondersteuning van ervaren collega's of gespecialiseerde opleiders de gewenste bekwaamheden verwerven en verder ontwikkelen. De proeve van bekwaamheid is een krachtig hulpmiddel waarmee de medewerker het bewijs kan leveren dat het gelukt is. De dagelijkse werkomgeving is de plaats waar de gewenste bekwaamheden tot ontwikkeling dienen te komen. Als het daar niet lukt, dan heeft een opleiding ook geen zin.' ■