

*Managen van*  
**competenties**  
*in organisaties*

Redactie:

Drs. Bas de la Parra

Drs. Richard Slotman

Dr. Harm Tillema

Drs. Tjerk Spanenburg

3

LEMMA

# 1 Wat valt er aan competenties te managen?

*Prof.dr. Joseph W.M. Kessels*

## **1.1 Het opsporen van competenties**

Stel dat het ons zou lukken om eenduidig vast te stellen wat we onder het begrip competentie moeten verstaan en dat we ons gezamenlijk scharen achter een omschrijving als bijvoorbeeld: een competentie is het vermogen tot handelen (vergelijk Van der Zee, 1997). Wat zouden we daarmee winnen?

Interessanter is waarschijnlijk om te achterhalen welk vermogen tot handelen belangrijk is en welk niet, en hoe we dat vermogen tot handelen moeten ontwikkelen en koesteren. Toch is het teleurstellend als je na een uitgebreid onderzoek een lijst met zogenaamde relevante competenties voorgelegd krijgt die door de algemene, abstracte formuleringen nauwelijks meer betekenis hebben. Voorbeelden van competenties die ik in toonaangevende organisaties tegenkom zijn:

- 1 De culturele basis herkennen van de eigen waarden en opvattingen.
- 2 Adequaat functioneren onder druk en in onzekere situaties.
- 3 Constructieve feedback geven.
- 4 Teams ondersteunen.
- 5 Optreden als coach.
- 6 Het stimuleren van innovatie.
- 7 De performance van een unit monitoren.
- 8 Informatie managen ten behoeve van de strategische besluitvorming.
- 9 Een visie ontwikkelen omtrent verandering.
- 10 Bezielend en integer leidinggeven.

Met dit lijstje competenties is natuurlijk niets mis. Het blijft echter steken op een algemeen niveau, waardoor de omschrijvingen weinig bruikbaar zijn bij het beantwoorden van vragen als: hoe kun je deze competenties ontwikkelen, hoe kun je het bewijs leveren dat je de bewuste bekwaamheid hebt verworven en hoe kun je ze koesteren?

De belangstelling voor het opsporen en ontwikkelen van relevante competenties groeit nu we steeds meer kunnen spreken van een kennismaatschappij. Om de vraag te beantwoorden wat er aan competenties te managen valt, staan we stil bij een aantal belangrijke aspecten.

### **Economisch**

De samenleving verliest steeds meer kenmerken van een industriële maatschappij en beweegt zich in de richting van een informatie- en kennismaatschappij. Het vermogen om relevante informatie op te sporen, hiermee nieuwe kennis te ontwikkelen en die vervolgens succesvol toe te passen op de verbetering en innovatie van werkprocessen, producten en diensten, zal de klassieke economische factoren als kapitaal, grondstoffen en (fysieke) arbeid steeds meer gaan verdringen. Dit vermogen heb ik eerder benoemd als de *kennisproductiviteit* van organisaties (Kessels, 1995; 1996). In deze context zijn opleidingen, ontwikkeling en leren niet zozeer als instrumenten om (nieuwe) medewerkers aan te passen aan bestaande en nieuwe werkprocessen, maar worden zij de belangrijkste processen die de bekwaamheden voortbrengen om de kennisproductiviteit te bevorderen.

### **Politiek**

De Europese en Nederlandse politiek speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van een bewustzijn dat kennisontwikkeling en leren permanente aandacht verdienen. De Europese Commissie presenteerde in 1995 *The White paper Teaching and Learning, Towards the Learning Society*; hierin staan vijf doelstellingen centraal:

- 1 Het aanmoedigen van brede kennisontwikkeling.
- 2 Het versterken van de verbindingen tussen het reguliere onderwijs en bedrijven en instellingen.
- 3 Het bestrijden van sociale uitsluiting.
- 4 Het bevorderen van de beheersing van meerdere talen.
- 5 Het bevorderen van voortdurende scholing (*Le Magazine*, 1996, 5).

Om deze gedachten kracht bij te zetten, werd 1996 uitgeroepen tot het *European Year of Lifelong Learning*. De Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ondersteunt een soortgelijk beleid in haar rapporten *Lifelong Learning for All* (1996) en *Literacy Skills for the Knowledge Society* (1997).

Ook de Nederlandse regering neemt deze ontwikkelingen serieus en publiceert in 1995 de nota *Kennis in Beweging* (Wijers, Ritzen & Van Aartsen, 1995), gevolgd door een breed gevoerd Kennisdebat in 1996, een opmerkelijk congres over employability in 1997 (Wijers, 1997) en een ontwerp voor het toekomstig overheidsbeleid voor levenslang leren in 1998. De toenmalige minister van Economische Zaken was hierbij degene die, meer dan de ministers van onderwijs of sociale zaken, de doelstellingen rond scholing en kennisontwikkeling vaststelde.



### **Arbeidsmarkt**

Het lijkt alsof het economische denken de boventoon voert. Men staat er nauwelijks bij stil wat de sociale gevolgen zijn van een arbeidsbestel dat steeds meer druk op mensen legt om een positie te verwerven en daarbij steeds hogere eisen stelt aan kwalificaties en competenties. De dynamiek in het economisch verkeer stimuleert immers een beweeglijke arbeidsmarkt, waarin de vanzelfsprekende baan voor het leven verdwijnt, terwijl medewerkers een steeds grotere verantwoordelijkheid verwerven om in de markt te blijven. Deze aantrekkelijkheid zal vooral afhangen van een evenwichtig opgebouwd geheel van bekwaamheden op een bepaald vakgebied, probleemoplossende vaardigheden, reflectieve vaardigheden, interactieve vaardigheden en het vermogen tot zelfregulatie van motivatie, affiniteiten en emoties (Kessels, 1996). Dit geheel van bekwaamheden is bepalend voor de employability van een medewerker. Om te kunnen blijven participeren in zinvol werk zal de individuele medewerker zijn competenties blijvend moeten ontwikkelen.

### **Maatschappelijk**

Inherent aan de tendens naar de richting van een kenniseconomie is de dreiging van een nieuwe maatschappelijke tweedeling: de kenniswerkers enerzijds en de door automatisering en rationalisering overbodig geworden uitvoerders anderzijds. Zelfs voor traditioneel laaggeschoolde functies zijn complexe vaardigheden noodzakelijk die communicatie, klantgerichtheid en zelfstandigheid vereisen. Competentieontwikkeling zal zich daarom niet alleen dienen te richten op de hooggewaardeerde functies in het arbeidsproces. Zij zal er vooral voor moeten zorgen dat – vanuit een maatschappelijke oriëntatie – een dreigende scheiding tussen de ‘slimmen’ en de ‘dommen’ zoveel mogelijk wordt voorkomen of beperkt. Een tweedeling op basis van kennis zal in een kenniseconomie veel dramatischer consequenties hebben dan in een klassieke, industriële economie: de behoefte aan ‘fysieke’ human resources zal namelijk vrijwel geheel verdwijnen.

### **Organisatiekundig**

Bij het inrichten van organisaties spelen traditionele functies en hiërarchische structuren een steeds minder belangrijke rol. Er groeit een bewustzijn dat een medewerker, team, afdeling en unit een aantoonbare bijdrage dient te leveren aan het realiseren van overeengekomen doelen. Performance en resultaat zijn belangrijker graadmeters voor succes dan het aantal medewerkers van een afdeling of de titel behorend bij een functie. Competentieontwikkeling betekent dat relevante resultaatgebieden worden geanalyseerd, en deze in noodzakelijke bekwaamheden worden vertaald om de beoogde doelen te realiseren. Daarbij is het nodig condities te scheppen om die competenties te verwerven, te koesteren en verder te ontwikkelen.

### **Opleidingskundig**

Het blijft voor het ontwikkelen van competenties van belang dat formele leertrajecten worden ontworpen, uitgevoerd en bestuurd. Naast de formele leertrajecten in de vorm van cursussen, on- en off-the-job-trainingen, opleidingen, workshops, seminars en conferenties zijn er ook de informele leersituaties en leerprocessen in de dagelijkse werkomgeving die de ontwikkeling van competenties ondersteunen. Niet alleen hoogwaardige opleidingsinterventies verdienen aandacht, maar ook aspecten als leerklimaat, inrichting van de werkomgeving, organisatie van het werk en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie. Het gaat dus om alle bevorderende en belemmerende factoren ten aanzien van leren en ontwikkelen in de context van arbeid.

### **Werken is leren**

Een cruciaal kenmerk van economische aantrekkelijkheid in een kennismaatschappij is waarschijnlijk het vermogen om kennisproductief te zijn: het vermogen om relevante informatie op te sporen, deze te verwerken, hiermee nieuwe kennis te genereren, en toe te passen op de verbetering of vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Een dergelijke omschrijving veronderstelt dat kennis eerder een bekwaamheid is dan informatie. Bij het bevorderen van kennisproductiviteit zijn uiteenlopende leerprocessen betrokken, die zich niet alleen in formele opleidingssituaties voltrekken, maar juist ook in de dagelijkse werkomgeving. Dit is begrijpelijk omdat het karakter van het werk in een kenniseconomie immers ook verandert. Routinematig werk zal meer en meer verdwijnen. Het werk dat overblijft gaat steeds meer lijken op leren. Kennisontwikkeling en leren kunnen niet plaatsvinden op commando. Kennisproductiviteit is daarom alleen mogelijk met medewerkers die een duidelijk beeld hebben van hun eigen doelen, motieven, ambities en competenties. Medewerkers kunnen die alleen ontwikkelen als ze zelfbewust en weerbaar hun eigen, permanente scholingsplan ontwerpen. Bekwaamheidsdoelstellingen en emancipatiedoelstellingen komen zo dicht bij elkaar te liggen. De werkomgeving dient daarbij aan te sluiten. Persoonlijke doelen en organisatiedoelen zullen een zekere mate van overeenkomst moeten vertonen om kennisontwikkeling mogelijk te maken.

### **Competentiemanagement**

Het debat over competentieontwikkeling kan een doorbraak betekenen in opvattingen die het eind van de twintigste eeuw hebben gedomineerd. Door alle discussies heen klinkt de gedachte dat competenties een strategische functie hebben. Als we maar duidelijkheid krijgen over de strategie van een organisatie, dan is het ook mogelijk om daaruit af te leiden welke competenties en competentieprofielen noodzakelijk zijn om de strategie te implementeren. Een zorgvuldige analyse van de bestaande competenties helpt ons vervolgens om vast te stellen welke competenties ons nog ontbreken om de strategische doelen te bereiken. Deze ontbrekende competenties kunnen we vervolgens inkopen of zelf ontwikkelen. Het inkopen ligt op het terrein van werving en selec-

tie, het ontwikkelen op het terrein van opleiden. Het implementeren van deze gedachtegang heet dan competentie management.

Het denken in termen van bekwaamheden kan echter ook een heel andere wending nemen. Een bekwaamheid ontwikkel je vooral als er een sterke persoonlijke belangstelling voor bestaat. Motivatie en nieuwsgierigheid spelen waarschijnlijk een grotere rol dan de formele strategie van de organisatie. Als het waar is dat een organisatie een betere performance levert wanneer zij in staat is om de individuele en collectieve competenties voortdurend te ontwikkelen, zal zij juist meer aandacht moeten besteden aan het opsporen van die persoonlijke, individuele bekwaamheden. Daarbij moet zij medewerkers in de gelegenheid stellen die bekwaamheden verder te ontplooien en te koesteren. Daartoe is het belangrijk om als medewerker te participeren in *netwerken* die dergelijke bekwaamheden erkennen en respecteren en uitnodigen tot verdere verdieping of verbreding. Als een netwerk van bekwaamheden een bepaalde richting inslaat kan dat uitgelegd worden als het uitstippelen van een koers of het volgen van een strategie. Het kan echter ook een richting zijn die zich vanzelfsprekend aftekent omdat de deelnemers aan het netwerk op basis van een wederzijds profijt 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. Als een dergelijke dynamiek op heel veel plaatsen in een organisatie tot leven komt, zal dit betekenen dat bekwaamheden zich snel ontwikkelen. 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 strategisch denken en geloof in de maakbaarheid van alles wat we belangrijk vinden zou dan alle bestaansrecht verliezen.

### **Kennis als bekwaamheid**

Op het ogenblik wordt de betekenis van impliciete kennis of tacit knowledge algemeen erkend. Deze vorm van kennis zou men kunnen opvatten als een persoonlijke bekwaamheid. Het is immers deze 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 opvattingen over kennis- en competentie management. 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 en de competenties te meten. Kennismanagement heeft een strategische functie. Het is van belang om gewenste kennis te identificeren, ontbrekende kennis te kopen of te maken, en overbodige kennis af te stoten. Het beheer van een dergelijke kennishuishouding ligt in handen van de kennis- en competentie manager (vergelijk Hertog & Huizenga, 1998).



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. 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 (Kessels, 1999).

## **1.2 Wat valt er aan competenties te managen?**

De voorgaande beschouwing neemt veel illusies weg als het gaat om de wens om competenties te managen. We zijn zeer vertrouwd met de gedachte dat we alles wat we in een organisatie belangrijk vinden, willen en moeten managen in de zin van plannen, sturen, controleren, beheersen, instrueren en meten. Klassieke managementvormen als productie-, financieel-, personeel-, logistiek-, kwaliteits-, klanten/account- en watermanagement zijn daar sprekende voorbeelden van. Het is echter zeer de vraag of dat ook voor competenties geldt.

In een kennismaatschappij zal een eind komen aan de idee dat we alles en nog wat kunnen en moeten managen. Het management-denken is immers een typisch kenmerk van een periode die langzaam maar zeker tot het verleden behoort. Na de Industriële Revolutie, waarin het eigendom van de productiemiddelen van doorslaggevende betekenis was voor economisch succes, hebben we tijdens de productiviteitsrevolutie die zo kenmerkend is voor de tweede helft van de twintigste eeuw (Drucker, 1993) de opkomst van de manager kunnen waarnemen. Niet het bezit van de productiemiddelen was de kritische factor, maar het vermogen om kennis toe te passen op procedures en systemen. De manager nam de rol over van de eigenaar. De professionele manager was beter dan de kapitaalverschaffer in staat om door de verfijning van procedures en systemen nauwkeurig te sturen, te controleren, te meten en te beheersen, en zo de productiviteit te verhogen. De alomvattende betekenis die we in onze tijd nog hechten aan het vermogen tot managen, belemmert ons echter ook het zicht op nieuwe ontwikkelingen die zich langzaam aan het aftekenen zijn. Nu het in de zich aftekenende kennismaatschappij vooral gaat om het vermogen om reeds bestaande kennis toe te passen op de dynamiek van kennis- en competentieontwikkeling, lijkt een management-achtige wijze van aanpak achterhaald.

Hoe moeten we dan competenties codificeren, sturen, meten en beheersen, al dan niet met behulp van kennissystemen, assessment centers en competentieprofielen? We zullen meer aandacht krijgen voor competenties in de hoedanigheid van een persoonlijke bekwaamheid, die niet vast te leggen is, niet te plan-

nen, laat staan te dwingen. Die persoonlijke bekwaamheid komt vooral tot ontwikkeling in een werkomgeving met een aantrekkelijk leerklimaat, in een netwerk van collega's die gelijksoortige interesses en affiniteiten hebben. Competentieontwikkeling veronderstelt eerder dat medewerkers in staat zijn tot reflectie en zelfregulatie van hun motivatie en ambitie, dan dat zij deel uitmaken van een goed georganiseerd, centraal gestuurd managementsysteem. We zullen daarbij medewerkers uitnodigen om aan zelfonderzoek te doen naar wat belangrijk voor ze is en waar hun nieuwsgierigheid naar uitgaat. Gehoorzaamheid en loyaliteit aan de organisatiedoelen en strategie, gepersonifieerd in de manager, staan competentieontwikkeling eerder in de weg.

We zijn inmiddels al vertrouwd met het fenomeen van de coachende en de faciliterende manager. Je zou dit echter eerder moeten opvatten als een krampachtige poging om de zo vanzelfsprekende managementpretenties in stand te houden nu er zoveel veranderingen plaatsvinden. Een manager die inhoudelijk geen bijdrage meer kan leveren aan de werkzaamheden van het team waaraan hij leiding moet geven, verliest het gezag om coach te zijn. De faciliterende rol is weliswaar prettig, maar een team kan dit ook in eigen beheer organiseren, zonder het gezag van welk management dan ook.

### 1.3 **Besluit**

In een kenniseconomie gaat het vooral om het ontwikkelen van een vermogen om sneller dan een ander signalen op te vangen, nieuwe ongewone problemen op te lossen, jezelf toegang te verschaffen tot relevante informatie en inspirerende netwerken, en om plezier te beleven aan verbeteren en vernieuwen. Dit vermogen valt niet te managen. Ieder die daar een poging toe doet wordt onaanrekkelijk en verliest. Competentieontwikkeling wint aan belang, terwijl de managementrol uitgespeeld raakt. Daarom zijn competenties nauwelijks te managen.

#### **Literatuur**

- Drucker, P.F. (1993) *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hertog, J.F. den & E.I. Huizena (1998) De strategie van de intelligentie. *Sturen op kennis. Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development*, 11, 10, p. 31-35.
- Kessels, J.W.M. (1995) Opleidingen in arbeidsorganisaties. Het ambivalente perspectief van de kennisproductiviteit. *Comenius*, 15 (2) p. 179-193.
- Kessels, J.W.M. (1996) Knowledge Productivity and the Corporate Curriculum. In: J.F. Schreinemakers (Ed.) *Knowledge Management. Organization Competence and Methodology. Advances in Knowledge Management*, vol. 1. (p. 168-174). Würzburg: Ergon Verlag.



- Kessels, J.W.M. (1999) Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid. *Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor HRD*. 12, 1-2, p. 7-11.
- Le Magazine* (1996) European Commission White Paper on education and training. *Le Magazine* (5) p. 4-5.
- OECD (1996) *Lifelong Learning for All*. Parijs: OECD.
- OECD (1997) *Literacy Skills for the Knowledge Society*. Parijs: OECD.
- Wijers, G.J., J.M.M. Ritzen & J.J. van Aartsen (1995) *Kennis in beweging. Over kennis en kunde in de Nederlandse economie*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Wijers, G.J. (1997) *Employability. Verslag employability congres 8 oktober 1997*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Zee, H. van der (1997) Het juk der kwartaalcijfers. *Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development*. 10, 6, p. 5-9.