

Competenties

Competenties zijn het geheel van vaardigheden, kennis en attitudes (of 'houdingen') die (groepen) medewerkers in staat stellen om de specifieke taken of bezigheden succesvol uit te voeren. Een competentie van een medewerker wordt daarom ook wel eens 'zijn handelingsbekwaamheid in een concrete bedrijfscontext' genoemd. Of een medewerker al dan niet over de juiste competenties beschikt om bepaalde taken uit te voeren hangt dus af van de bedrijfscontext waarin hij werkt.

Onder 'kennis' verstaan we de dingen die een medewerker weet en kent. Je kan bijvoorbeeld kennis hebben van een bepaalde taal, weten hoe een machine werkt, weten welke de veiligheidsvoorschriften in de onderneming zijn, weten welke stappen je moet zetten om een probleem op te lossen, enzovoort.

'Vaardigheden' laten mensen toe om bepaalde fysieke of mentale handelingen uit te voeren. Voorbeelden van vaardigheden zijn: in staat zijn een computer of een andere machine te bedienen, in staat zijn ingewikkelde berekeningen uit te voeren, in staat zijn een groep medewerkers te leiden (= een voorbeeld van 'sociale vaardigheden') of in staat zijn om zelfstandig te werken.

Een 'attitude' is houding of instelling van medewerkers. 'Motivatie' is een attitude die van vele medewerkers wordt verlangd. Ook resultaatgerichtheid, sociale ingesteldheid, ordelijkheid, flexibiliteit, kwaliteits- en veiligheidsbewustzijn zijn attitudes die van de meeste medewerkers worden verlangd.

Er kunnen twee soorten competenties worden onderscheiden, te weten: persoonsgebonden en rolgebonden competenties.

Persoonsgebonden competenties zijn veelal sociale en persoonlijke houdingen, inzichten en vaardigheden waarover een medewerker beschikt en die hem in staat stellen om, in verschillende omstandigheden, vlot uitdagingen aan te pakken en tot een goed einde te brengen. Het zijn dus eigenlijk competenties van een hogere orde, die de basisvoorwaarde zijn om andere competenties te kunnen verwerven. Voorbeelden van persoonsgebonden competenties zijn 'leren leren' of 'kunnen leren'. Iemand moet immers kunnen leren, wil hij competenties kunnen verwerven om een werk uit te voeren.ⁱ

Rolgebonden competenties zijn de competenties die medewerkers bezitten om juist één bepaalde baan succesvol uit te voeren. Om twee erg gelijkaardige taken uit te voeren, zoals 'rijden met een auto' en 'rijden met een bestelwagen' heb je dezelfde algemene competenties nodig. Je moet bijvoorbeeld de verkeersregels kennen, je moet kunnen ontkoppelen, gas geven en remmen, je moet een bocht kunnen inschatten, enzovoort. Toch zijn er enkele specifieke competenties nodig om met een bestelwagen te rijden, die met het rijden van een gewone wagen niet nodig zijn. Denk maar aan 'achteruit kunnen manoeuvreren', wat met een lange bestelwagen competenties vereist die met een gewone wagen niet altijd nodig zijn.ⁱⁱ

Bovenstaande omschrijven van competenties is slechts het topje van de ijsberg. De omschrijvingen van Spencer & Spencer, Mulder, ACOA en Vermeylen & Heene die hieronder uiteen zijn gezet, geven u een redelijk compleet beeld van wat competenties zijn.

Spencer en Spencer: competentie als effectief waargenomen gedrag

Spencer en Spencer (1993) definiëren competentie als: *“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation (p. 9).”* Met ‘underlying characteristic’ wordt bedoeld, dat de competentie vrij diep geworteld zit in de persoonlijkheid van de medewerker en het gedrag tijdens meerdere situaties redelijk goed kan voorspellen. Met ‘causally related’ wordt bedoeld, dat de competentie de oorzaak van gedrag en prestatie is, of deze voorspelt. Met ‘criterion referenced’ wordt bedoeld, dat de competentie werkelijk aangeeft wie wat goed of minder goed doet, gemeten op basis van een specifiek criterium of standaard. Spencer en Spencer geven bovendien een vijftal kenmerken van een competentie, namelijk:

- **motieven:** dingen waar een persoon consequent aan denkt of graag wil hebben. Motivatie moedigt aan, stuurt en selecteert gedrag in de richting van actie of doelen, of juist weg van actie of doelen.
- **persoonlijke kenmerken:** fysieke kenmerken en consistente respons ten aanzien van informatie en situaties; bijv. reactietijd en een goed gezichtsvermogen;
- **zelf-concept:** de houding, de waarden of het zelfbeeld van een persoon; bijv. zelfvertrouwen en het vertrouwen dat een persoon effectief kan handelen in vele situaties, maken deel uit van zijn/haar zelf-concept;
- **kennis:** de informatie waarover een persoon beschikt op specifieke vakgebieden; bijv. een haptonoom die wetenschap van het voelen en van het gevoelsleven heeft;
- **vaardigheden:** Het vermogen een fysieke of mentale prestatie te leveren; bijv. een tandarts die in staat is een gaatje te repareren zonder de zenuwen te beschadigen.

Spencer & Spencer visualiseren deze vijf onderliggende kenmerken door gebruik te maken van de metafoer van de ijsberg. Boven water, en dus zichtbaar, bevinden zich de vaardigheden en kennis. Onder water, en dus niet zichtbaar, bevinden zich zelfconcept en stabiele persoonseigenschappen, en helemaal onderaan bevinden zich de motieven. Datgene wat zich boven het wateroppervlakte bevindt, kennis en vaardigheden, is relatief eenvoudig te ontwikkelen. Voor motieven en stabiele persoonseigenschappen geldt het tegenovergestelde. Het zelfconcept neemt een tussenpositie in: het is veranderbaar, hoewel dat de nodige inspanningen vergt.



Figuur 1: ijsbergmodel (Spencer & Spencer, 1993)

Mulder: competentie als vermogen om prestaties te leveren

Mulder hanteert een aantal uitgangspunten bij het definiëren van het begrip competenties, te weten:

- Competenties zijn vermogens, capaciteiten of potenties en kunnen worden opgevat als bekwaamheden van personen, teams, werkeenheden (units) of ondernemingen die hen in staat stellen gewenste prestaties te leveren.
- Competenties bestaan uit geïntegreerde zinvolle clusters kennis, waardigheden en attitudes.
- Competenties vormen een noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen leveren van een prestatie (leiderschapskwaliteiten bezitten en ze in de dagelijkse praktijken gebruiken zijn verschillende dingen), bijvoorbeeld het verrichten van taken (ook in een slecht gestructureerde en voortdurend veranderende omgeving), het oplossen van problemen, het uitoefenen van een functie, het bewerkstelligen van een bepaald resultaat en het nemen van verantwoordelijkheid en beslissingen.
- Competenties zijn niet direct en uiterlijk waarneembaar; het zijn vermogens die pas tot uitdrukking komen in een bepaalde prestatie in een specifieke situatie; de mate waarin een persoon over bepaalde competenties beschikt is dus uitsluitend meetbaar door de prestaties te analyseren (initiatief, besluitvaardigheid en klantgerichtheid zijn niet vast te stellen zonder een persoon de genoemde competenties te laten toepassen in praktijksituaties of in gesimuleerde situaties).
- Competenties zijn (tot op zekere hoogte) transportabel van de ene naar de andere situatie en zijn in die zin transferabel.
- Competenties hebben betrekking op resultaatgebieden en prestaties van ondernemingen dan wel werkeenheden of functies (bijvoorbeeld op het gebied van voedselveiligheid, inkoopmanagement, marketingmanagement en accountmanagement).
- Competenties worden tot op een bepaald niveau beheerst en kunnen in veel gevallen verder worden ontwikkeld: beheersingsniveaus die bijvoorbeeld kunnen worden onderscheiden zijn beginnend, gevorderd beginner, competent, proficiënt en expert.
- Competenties kunnen aanwezig zijn in personen en systemen (de bekwaamheden van personen bijvoorbeeld en de kennis die is vastgelegd in computerbestanden).

Vervolgens komt Mulder (2001) tot een werkdefinitie, te weten: *“Competentie is het vermogen van een persoon of een onderneming om bepaalde prestaties te leveren.”* Competenties (van personen) bestaan volgens Mulder uit:

- geïntegreerde handelingsbekwaamheden, die zijn opgebouwd uit clusters kennisstructuren,
- cognitieve, interactieve, affectieve en waar nodig psychomotorische vaardigheden
- en attitudes en waardeopvattingen, die noodzakelijk voorwaardelijk zijn
- voor het verrichten van taken, oplossen van problemen
- en het meer in het algemeen effectief kunnen functioneren in een bepaald beroep,
- een bepaalde onderneming, een bepaalde functie of een bepaalde rol.

In de toelichting op deze werkdefinitie gaat Mulder nader in op de relatie tussen gedrag en competenties van personen. Daarbij wordt competentie als voorwaarde voor het gedrag beschouwd. Competentie is het vermogen om gedrag te activeren dat leidt tot het beoogde resultaat. Competenties zijn niet direct waarneembaar; het gedrag en de prestaties die hieruit voortvloeien zijn dat wel.

ACOA: competentie als dimensie van het functioneren in beroep of functie

In 1999 verscheen het advies van de Adviescommissie Onderwijs-Arbeidsmarkt (ACOA) waarin het begrip competenties wordt uitgewerkt met als doel om dit een sturende plaats te geven in de versterking van de kwalificatiestructuur secundair beroepsonderwijs. De ACOA beschrijft vier soorten competenties, bedoelt om de dimensies van het functioneren in beroep of functie te onderscheiden. Deze vier soorten competenties zijn:

- *vakmatige en methodisch-instrumentele competenties*: deze hebben betrekking op het vermogen om relevante vakinhoudelijke beroepsproblemen op te lossen die gekoppeld zijn aan het te maken product of de te leveren dienst;
- *bestuurlijke-organisatorische en strategische competenties*: deze zijn gericht op het sturen in organisatorische context(en) en de daaruit voortvloeiende taken en werkzaamheden;
- *sociaal-communicatieve en normatief-culturele competenties*: deze zijn gericht op het inzetten van de persoonlijke attitude en de samenwerking en interactie met collega's, binnen of buiten de arbeidsonderneming;
- *leer- en vormgevingscompetenties*: deze hebben betrekking op het kunnen bijdragen aan de eigen ontwikkeling en die van de arbeidsondernemingen en het beroep. De leercompetenties verwijzen vooral naar het sturen van het eigen leerproces (door vooruitkijken, plannen, uitvoeren, bewaken, sturen en reflecteren). Vormgevingscompetenties verwijzen naar het leren van een actieve bijdrage aan de ontwikkeling en kwaliteitsverbetering van het eigen werk op individueel niveau, team-, onderneming- en beroepsniveau.

Uit het onderzoek van ACOA komt naar voren dat aan de beroepsuitoefening organisatorische/strategische kanten en sociaal-communicatieve kanten zitten. Er wordt aldus gewerkt in een bestuurlijke organisatorische context en er wordt samengewerkt, overlegt en gecommuniceerd over het werk.

Vermeylen & Heene: competentie als vermogen om een bepaald doel te bereiken

Uit onderzoek door Vermeylen & Heene (1999) concluderen zij dat de begrippen competentie (competence) en bekwaamheid (capability) door elkaar worden gebruikt. Ook concluderen zij dat er een veelvoud aan definities zijn, maar zij zien wel de volgende constanten in de omschrijvingen terugkomen, te weten:

- er is sprake van een competentie wanneer middelen zodanig samengebracht worden in geïntegreerde clusters die individuen en groepen overstijgen, dat ze onderscheidende activiteiten kunnen uitvoeren;
- een competentie is een geordende verzameling van vaardigheden, middelen en routines die een onderneming in de mogelijkheid stellen om activiteiten zodanig te coördineren dat het hiermee een concurrentievoordeel in een welbepaalde markt kan waarmaken;
- wie verder grasduint in de literatuur ontmoet nog de term 'dynamische' bekwaamheid: het vermogen van een onderneming om zijn competenties te hernieuwen, te vergroten of aan te passen. In deze zin is een bekwaamheid dus een soort latente competentie;
- anderen noemen de (kern)bekwaamheid van een onderneming de kennisverzameling die een onderneming onderscheidt van een andere ondernemingen en waarmee de onderneming concurrentievoordeel opbouwt.

Zelf definiëren Vermeylen & Heene (1999) competentie als volgt: *“Een competentie is het vermogen om op een gecoördineerde wijze middelen aan te wenden om een bepaald doel te bereiken (p. 63)”*. Zij voegen hieraan toe dat aan de basis van een competentie bekwaamheden liggen, maar dat niet elke bekwaamheid leidt tot een competentie. Een voorbeeld dat zij geven is de ontwikkeling van nieuwe succesvolle producten. Hiervoor is onderzoek en ontwikkeling, marketing, managementinformatie-systemen en productie nodig. De bekwaamheden volstaan op zichzelf niet om continu nieuwe en succesvolle producten op de markt te brengen. Door interactie en integratie tussen deze bekwaamheden kan dit echter wel.

Vermeylen & Heene zijn van mening dat, wil er sprake zijn van een competentie, er aan drie voorwaarden moet worden voldaan. Er moet ten eerste een bewust streven naar *een doel* zijn (louter geluk hebben is geen competentie!). Bedrijfsdoelen kunnen erg verschillend zijn: winst, rendement, marktaandeel, nieuwe producten, kostenverlaging, overleven, groei... Ten tweede veronderstelt een competentie dat er middelen worden aangewend op een *georganiseerde* wijze. Integratie en coördinatie kunnen per definitie niet willekeurig gebeuren, maar zijn het resultaat van inzicht en ervaring. Ten derde, zoals de Engelsen zeggen: *“The test of the cake is in the eating.”* Het vooropgestelde doel moet bereikt worden, anders is er geen competentie in het spel. Handelingen zonder doel of zonder succes hebben weinig of niets te maken met competentie. Hoogstens kan men dan spreken van een bekwaamheid (Vermeylen & Heene).

BOEKEN

Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken

Zelden hoor of lees je dat ondernemingsstrategieën in de praktijk ook het predikaat "duurzaam" verdienen. Ondernemingen hebben het vizier in de regel gericht op de creatie en distributie van (klant)waarde voor de korte termijn en de strategische logica is hierop afgestemd. Met het strategisch competentiedenken hebben ondernemingen een management strategie voorhanden voor duurzaam ondernemen.



Het boek 'Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken' biedt managers een werkwijze in hoe de onderneming als open en sociaal systeem van gecoördineerde en geïntegreerde middelen dient te worden gezien, die strategische doelen volgens een strategische logica nastreeft voor continue creatie en distributie van klantwaarde, teneinde duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen. De strategische logica is vervolgens bepalend voor de managementprocessen die weer bepalen hoe een onderneming binnen de eigen ondernemingsgrenzen (bedrijfseigen) of buiten de eigen ondernemingsgrenzen (toegankelijke) middelenbronnen duurzaam benut, verwerft en opbouwt.

'Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken' is dan ook een aanrader voor diegene die binnen zijn/haar organisatie overweegt om via een correcte strategisch logica en systematische processen tot respectievelijk de realisatie van de ondernemingsdoelen en de creatie en distributie van klantwaarde te komen, teneinde duurzaam te ondernemen.

Het boek 'Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken' is uitsluitend te koop via www.lulu.com: [Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken](http://www.lulu.com).

Strategische werken met competenties

Het boek getiteld 'Strategisch werken met competenties' speelt in op de behoefte aan een concrete en duidelijke werkwijze voor het operationaliseren van het competentiedenken. Vooral in kleine en middelgrote ondernemingen met een hoge resultaatgerichtheid [of de behoefte hieraan] biedt dit boek ondersteuning. Deze werkwijze is ontwikkeld in het bedrijfsleven, maar het is ook toepasbaar binnen gemeenten, onderwijsinstellingen of zorginstellingen. Immers, instellingen als deze zijn ook organisaties met een missie, doelen en medewerkers, waar resultaatgericht werken steeds belangrijker wordt.



Nieuwe exemplaren van het boek Strategisch werken met competenties zijn uitsluitend te koop via de website www.competentiedenken.nl voor € 15,95 (inclusief verzendkosten). Bestellen kan via het e-mailadres boek@competentiedenken.nl. Tweedehands exemplaren zijn te koop op onder andere www.bol.com.

ⁱ <http://www.leerplek.be>

ⁱⁱ <http://www.leerplek.be>