

# Van competentie-denken naar competentiebedrijf

Arjan Vernhout en Penelope van der Vlist

**De vertaalslag tussen competenties van medewerkers en realisatie van de ondernemingsdoelstellingen wordt nog maar weinig gemaakt. Met dit voor een grote ICT-dienstverlener ontwikkelde competentie-framework wordt een concrete, stap-voor-stap benadering geboden die uiteindelijk tot duurzaam concurrentievoordeel leidt. Integraal implementeren van het competentiedenken is in feite een cyclisch proces. De toegevoegde waarde ervan zit vooral in het gestructureerd en systematisch toepassen van de acht stappen uit het framework.**

## Strategisch competentiedenken

Sinds begin jaren negentig van de vorige eeuw is het competentiedenken op het gebied van strategisch management een theorie om te verklaren hoe organisaties duurzaam concurrentievoordeel realiseren (o.a. Mintzberg et al., 2000, Teece et al., 1997, Vermeulen en Heene, 1999).

De gedachte achter het competentiedenken is dat een organisatie over een unieke mix van resources beschikt. Het verschil van de mix beschikbare resources tussen ondernemingen, de snelheid waarmee resources worden benut en opgebouwd, plus de kosten die hiermee zijn gemoeid, zijn bepalend voor het concurrentievoordeel van de ondernemingen (Mintzberg et al., 2000, Vermeulen en Heene, 1999). Strategie betekent dan dat er een balans wordt gezocht tussen het benutten van de beschikbare resources en het verkrijgen van nieuwe resources.

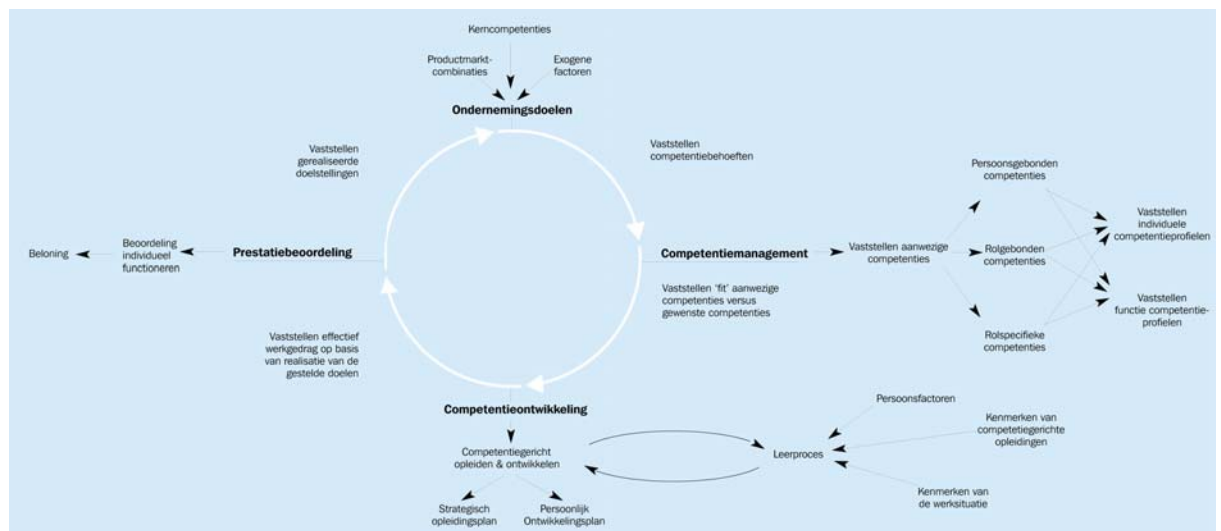
Volgens Mintzberg et al. (1999) zijn resources: *'alle activa, capaciteiten, organisatorische processen, informatie, kennis enzovoort, die de onderneming onder haar zeggenschap heeft en die de onderneming in staat stelt doeltreffende strategieën op te stellen en uit te voeren'*. Vermeulen en Heene (1999) vertalen resources als middelenbronnen. Letterlijk zijn het 'bronnen van middelen'. Hiermee maken zij onderscheid tussen resources en assets, een term die zij vertalen als middelen. Vermeulen en Heene (1999) omschrijven resources in de meest simpele vorm als alle inputs gebruikt in een productieproces, die via transformatie in producten en diensten worden omgezet. Een organisatie hoeft niet per definitie eigenaar van elke bron te zijn; de mogelijkheid tot toegang en gebruik is voldoende. Middelenbronnen zijn hiermee te beschouwen als een voorraad van middelen, nodig voor het opbouwen van duurzaam concurrentievoordeel.

Strategisch werken met competenties betekent dan ook dat ondernemingen gestructureerd en systematisch de beschikbare middelen en competenties toepassen om duurzaam concurrentievoordeel te realiseren.

### Het competentiedenken als organisatieverandering

Vanuit de context van het competentiedenken als conceptueel kader voor organisatieveranderingen ontstonden er in de jaren negentig theorieën omtrent kerncompetenties en competentie-management. Ondernemingen zochten vervolgens instrumenten om de theorie in de praktijk toe te passen om gerichte organisatieveranderingen te realiseren. Zo ontstond bij de ICT-dienstverlener een zelfde soort vraag: Hoe kan er vanuit het management van de onderneming een implementatieplan worden opgesteld, waarin de nadruk ligt op het integraal invoeren van het competentiedenken? Belangrijk hierbij was dat het implementatieplan vanuit een wetenschappelijk kader werd ontwikkeld. Bovendien was het management van mening dat een koppeling tussen de kerncompetenties van de onderneming en de ontwikkeling van individuele competenties van de medewerkers moest worden gerealiseerd. Immers, als de onderneming erin slaagt een optimale afstemming te realiseren tussen de ondernemingsdoelstellingen en de belangen en motieven van de individuele medewerkers, kan dit leiden tot een effectieve synergie tussen de beoogde organisatieverandering en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Deze koppeling lijkt op de koppeling die bestaat tussen verticale integratie en horizontale integratie van beleid in ondernemingen. Verticale integratie wijst er in dit geval op dat het management tracht zowel het strategische management van de onderneming, als het tactische en operationele organisatiebeleid met elkaar in overeenstemming te brengen. Horizontale integratie verwijst naar de afstemming tussen alle aspecten van het personeelsbeleid. Als de strategische doelstellingen van de onderneming duidelijk zijn, kunnen deze een leidraad vormen voor alle aspecten van het personeelsbeleid, zoals: werving en selectie, loopbaanbegeleiding, beloningsbeleid, opleidingsbeleid, enzovoort.

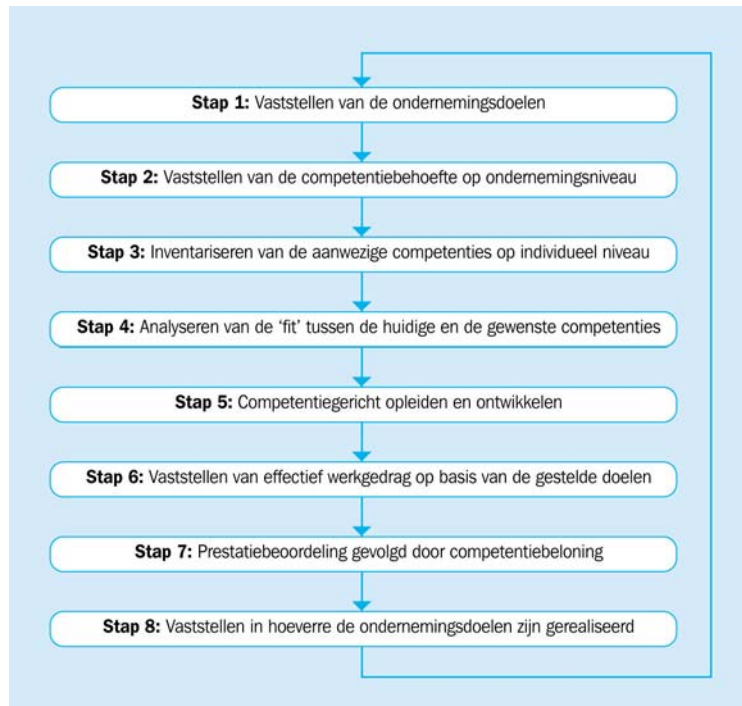
Zoals gezegd pretendeert het competentieframework dus een compleet beeld te geven voor het integraal implementeren van het competentiedenken. Het competentieframework is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. het competentieframework

### Hoe werkt het competentieframework?

Het toepassen van het competentieframework is een cyclisch proces, waarin acht belangrijke stappen zijn te onderscheiden. In figuur 2 worden de stappen weergegeven. Hieronder gaan we in op de verschillende onderdelen van de acht stappen.



Figuur 2. Het competentieframework in acht stappen

#### **Ondernemingsdoelen**

Het competentieframework begint idealiter met het formuleren van de kwantitatieve en kwalitatieve ondernemingsdoelen (stap 1). Een aantal factoren is van invloed op de te benoemen ondernemingsdoelen.

- Allereerst zijn er de exogene factoren (Johnson en Scholes, 1999). Exogene factoren zijn niet manipuleerbaar door de onderneming, maar ze bepalen wel vaak in hoeverre ondernemingsdoelen kunnen worden gerealiseerd. Volgens Johnson en Scholes (1999) dienen ondernemingen rekening te houden met deze ontwikkelingen. Exogene factoren zijn bijvoorbeeld sociaal-culturele factoren, politiek en wetten, economische factoren en technologische factoren (ontleend aan Johnson en Scholes, 1999, pp. 104-107).
- Dan zijn er de kerncompetenties. Kerncompetenties zeggen iets over de middelen waarover een onderneming beschikt om duurzaam concurrentievoordeel te realiseren, waardoor deze van invloed zijn op de te benoemen ondernemingsdoelen.
- Ten derde hebben de product-marktcombinaties invloed op de ondernemingsdoelen.

#### **Competentiebehoefte**

Het vaststellen van de ondernemingsdoelen leidt tot competentie-management. Voordat dit plaatsvindt, wordt de competentiebehoefte vastgesteld. Het vaststellen van de competentiebehoefte

vindt plaats op basis van de ondernemingsdoelen en heeft een normatieve functie binnen het competentieframework. Bij deze activiteit spelen vragen als: Waar wil de onderneming goed in zijn en welke product-marktcombinaties wil de onderneming verzorgen, vertaald in competenties een belangrijke rol. Het vaststellen van de behoefte vindt hiermee plaats op ondernemingsniveau. Het vaststellen van de gewenste competenties, dit is een activiteit binnen competentie management, vindt daarentegen plaats op individueel niveau.

### ***Competentiemanagement***

Met competentie management kan een volgende stap worden gemaakt in de richting van het integraal vormgeven van het competentiedenken. Uit welke activiteiten competentie management bestaat, is weergegeven in het competentie framework. Allereerst moet worden vastgesteld wat de aanwezige en gewenste competenties zijn. Op basis van de competentie behoefte kan in grote lijnen worden vastgesteld wat de gewenste competenties op individueel niveau zijn. Voor het vaststellen van de huidige en gewenste competenties kunnen drie soorten competenties worden onderscheiden:

- van een rol in een specifieke (klant)situatie *persoonsgebonden competenties*: aan de persoon(lijkheid) van een mens/medewerker verbonden competenties;
- *rolgebonden competenties*: algemene, voor het vervullen van een rol/functie/ beroepsprofiel benodigde competenties om in die rol als junior, professional of senior geassocieerd te worden. Deze competenties zijn gerelateerd aan 'algemeen aanvaardde/binnen de onderneming aanvaardde' normen en waarden voor kwalitatief goede beroepsuitoefening;
- *rolspecifieke competenties*: competenties die relevant zijn voor het vervullen /opdracht.

### ***Vaststellen aanwezige competenties***

Bij het vaststellen van competenties moet er met het oog op verdere ontwikkeling idealiter aan de volgende voorwaarden worden voldaan (Tilleman in Klarus, et al., 2000):

- het vaststellen van actuele competentieniveaus vindt continu plaats. Het gaat om een voortdurende 'monitoring' ofwel diagnose van beheersing van individuele prestaties en niet om een eenmalige vaststelling van een verondersteld eindniveau;
- de relatie met competentieontwikkeling is nadrukkelijk aanwezig: de discrepanties in het functioneren op de werkplek en de afgesproken streefdoelen vormen de basis voor het aangaan van leertrajecten. Beoordeling opgevat als feedbackinformatie biedt de voedingsbodem, de stimulans voor verder leren en ontwikkeling.

Voor het vaststellen van competentieprofielen kunnen verschillende methoden worden gehanteerd. Methoden voor het opstellen van individuele competentieprofielen zijn:

- curriculum vitae ;
- interview (Van der Heijden, 1999);
- psychologische test (Van der Heijden, 1999);
- peer review (functional peers en crossfunctional peers) (Bergenhengouwen, et al., 1999);

- assesment (Bergenhengouwen, et al., 1999);
- self-assesment (Van der Heijden, 1999);
- STAR-interview (Bergenhengouwen, et al., 1999, Van der Heijden, 1999);
- 360°-feedback (Bergenhengouwen, et al., 1999);
- 540°-feedback (Bergenhengouwen, et al., 1999).

Methoden die kunnen worden gehanteerd voor het opstellen van functiecompetentieprofielen zijn:

- bijeenkomsten met focusgroepen (Van der Heijden, 1999);
- behavioral event interview (Bergenhengouwen, et al., 1999)

### *Competenties inkopen*

Voor het inkopen van competenties hebben ondernemingen een aantal alternatieven:

- werving en selectie van nieuwe medewerkers;
- samenwerken met andere ondernemingen (joint venture, alliantie, enz.);
- overname of fusie.

Op basis van de vastgestelde competenties, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de drie soorten competenties, volgt het vaststellen van zowel individuele als functiecompetentieprofielen. Op individueel niveau geeft een competentieprofiel aan welke competenties een medewerker bezit. Hierbij worden competenties gedifferentieerd in een aantal gedragsniveaus. Op deze manier is vast te stellen in hoeverre een medewerker de desbetreffende competentie bezit dan wel toepast. Op functieniveau beschrijft het competentieprofiel de meest relevante competenties (zes tot negen) voor de functie of rol, alsmede per competentie het vereiste gedragsniveau. Hier vindt als het ware een inventarisatie dan wel erkenning plaats van competenties 'die ertoe doen'.

### *Match tussen gewenste en huidige competenties*

Als beide competentieprofielen helder zijn, is de volgende stap het vaststellen in hoeverre er een match bestaat dan wel mogelijk is tussen beide competentieprofielen. Op deze manier is vast te stellen in hoeverre de onderneming in staat is, met de aanwezige competenties, de benodigde functies te vervullen.

Op het moment dat bovenstaande activiteiten hebben plaatsgevonden, is de onderneming in staat de 'fit' tussen de huidige competenties en de gewenste competenties vast te stellen. Hier vindt als het ware het voorraadbeheer van competenties plaats. Als blijkt dat er een 'fit' bestaat, leidt competentie management via competentieontwikkeling tot prestatiebeoordeling. Hierbij wordt er aandacht besteed aan het benoemen van verantwoordelijkheden en verwachtingen en het stellen van doelen voor iedere medewerker afzonderlijk.

Als blijkt dat de 'fit' niet optimaal is, leidt competentie management ook tot competentieontwikkeling en/of tot het inkopen van competenties. Als een onderneming competenties heeft die niet of nauwelijks bijdragen aan het realiseren van de ondernemingsdoelen, leidt dit tot het afstoten van competenties. Dit betekent dat er outplacement plaatsvindt van medewerkers die niet over de juiste competenties beschikken.

### *Competentieontwikkeling*

De ontwikkeling van competenties bestaat uit meerdere onderdelen, waarvan competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten het belangrijkste onderdeel is. Deze activiteiten worden idealiter vormgegeven in een strategisch opleidingsplan (SOP) en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

Met een strategisch ontwikkelingsplan (SOP) richt de onderneming een plan in, waarmee het sturen op de ontwikkeling van de juiste competenties op ondernemingsniveau wordt gerealiseerd. Volgens Bergenhenegouwen et al (1999) is het startpunt van leren en trainen gelegen in het strategisch plan van de organisatie. Op deze wijze wordt opleiden, leren en kennisontwikkeling geplaatst in het perspectief van de toekomstige taken van de organisatie in het algemeen en van de individuele leden in het bijzonder. Bij het opstellen van een SOP zijn onder andere de volgende vragen richtinggevend:

- Aan welk strategisch doel draagt de beoogde ontwikkelingsactiviteit bij?
- Is er sprake van opleidingsnoodzaak of -behoefte?
- Hoe wordt de transfer van het geleerde naar de werksituatie vorm gegeven?
- Wat is het gewenste resultaat van de ontwikkelingsactiviteit en hoe wordt dat gemeten?

Met de kennis van het strategisch opleidingsplan dienen er vervolgens gesprekken met de medewerkers plaats te vinden, om in overleg de ontwikkeling van hun competenties te plannen. Zo kan worden vastgesteld welke competenties de medewerker wil ontwikkelen en welke competenties de onderneming, naar aanleiding van het vaststellen van de 'gap' bij de medewerker wenst te ontwikkelen. Vervolgens kan dan in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) worden opgenomen welke competenties er op individueel niveau moeten worden ontwikkeld, hoe ze kunnen worden ontwikkeld en hoe en wanneer er wordt gemeten of de competenties zijn ontwikkeld en worden toegepast. Het POP wordt voor elke werknemer afzonderlijk gemaakt en moet in samenhang met de andere instrumenten van het personeelsbeleid worden gebruikt. Zo kunnen bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken de vorderingen op het gebied van de persoonlijke ontwikkeling worden besproken. Een POP dient meer dan alleen de doelen van de werknemer.

### *Werkplek leren*

In het competentieframework is ook weergegeven dat het opleiden en ontwikkelen bestaat uit het stimuleren en ondersteunen van het leerproces, en de factoren die van invloed zijn op het leerproces. Als de onderneming de opbrengst van het leerproces vergroot, draagt dit bij aan de kennisproductiviteit van de onderneming. Volgens Bolhuis en Simons (1999) vinden leerprocessen vooral plaats op de werkplek en zijn ze vaak vele malen krachtiger dan die in de formele opleidingssituatie. Dit zou kunnen komen door de grote voordelen die werkplek leren met zich meebrengt ten opzichte van externe trainingen. Het eerste belangrijke voordeel is dat er een direct herkenbare relatie is met de praktijk. Het leerproces speelt zich namelijk voornamelijk af in de praktijk en op de werkplek. De kloof tussen theorie en praktijk die bij traditioneel opleiden het veel besproken transferprobleem oplevert, speelt hierdoor nauwelijks een rol bij leren op de werkplek (Kruijd,

1998). Verder brengt leren op de werkplek flexibiliteit met zich mee. Tot slot noemt Kruijd het voordeel van de lage opleidingskosten die zijn verbonden aan werkplek leren. Zo zijn er bijvoorbeeld geen kosten voor de reistijd en de locatie.

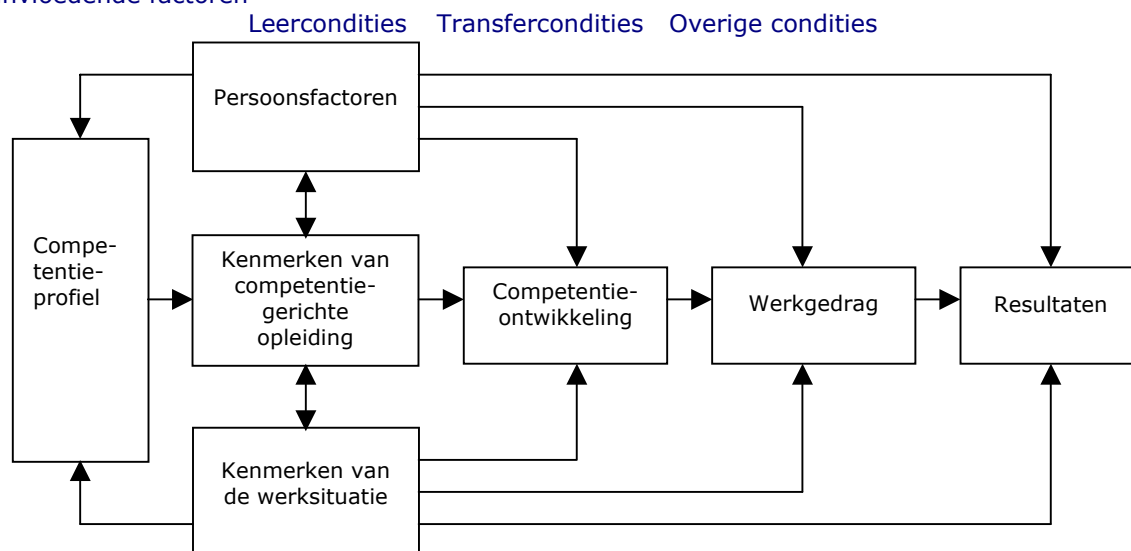
### Leerproces

Het leerproces, zoals blijkt uit het competentieframework, wordt beïnvloed door een aantal factoren (Mulder, 1999). Mulder (1999) stelt dat: *‘Competentieontwikkeling wordt beïnvloed door persoonsfactoren zoals intelligentie, motivatie, ambitie, beschikbare tijd en dergelijke, en door kenmerken van de werksituatie zoals leercultuur, communicatie over de opleidingsdoelen en mogelijkheden om het geleerde in de praktijk te brengen’ (p. 17).*

Volgens Mulder (1999) start de ontwikkeling van medewerkers met het vaststellen van de individuele competentieprofielen om zo afspraken te kunnen maken over de ontwikkeling van competenties van de medewerkers. Hiervoor kan een individueel ontwikkelingsplan worden gebruikt (Bergenhengouwen et al., 1999). In een aantal gevallen leidt competentieontwikkeling tot de keuze van een competentiegerichte opleiding. Het deelnemen aan deze opleiding leidt tot de gewenste competentieontwikkeling, hetgeen inhoudt dat de medewerker nieuwe vaardigheden/competenties verwerft. Vervolgens stelt Mulder (1999) dat: *‘Binnen bepaalde transfercondities (zoals de mate waarin de leertaak lijkt op de werктаak, de taaksimilariteit) worden de competenties toegepast in de werksituatie. Dit komt tot uitdrukking in het werkgedrag. Als de transfercondities gunstig zijn dan lukt dat, en als dat niet het geval is worden de competenties uiteraard niet of in mindere mate gebruikt. Binnen een geheel van overige condities leidt het werkgedrag, of de arbeidsprestatie, tot een bepaald resultaat’ (p. 17).*

Het model van Mulder is in figuur 3 weergegeven.

### Beïnvloedende factoren



Figuur 3. Model Competentie en Prestatie [Bron: Mulder, 1999, p. 17]

### Tot slot

Van competentiedenken komen tot een competentiebedrijf betekent dat de toegevoegde waarde van competentiedenken vooral zit in het gestructureerd en systematisch toepassen van het competentieframework. Op deze manier vergroot de onderneming de kans op duurzaam concurrentievoordeel. Kortom, met het competentieframework zijn ondernemingen in staat structureel en cyclisch inhoud te geven aan de relatie tussen de competenties van de medewerkers en de strategie van de onderneming. Kanttekening bij de toepassing van het competentieframework is dat het competentieframework geen garantie is voor het bereiken van concurrentievoordeel. Ook de snelheid waarmee middelen worden benut en opgebouwd, plus de kosten die hiermee gemoeid zijn, spelen een belangrijke rol in het concurrentievoordeel van de onderneming.

### Literatuur

- Bergenhenegouwen, G.J., E.A.M. Mooijman, H.H. Tillema, *Strategisch opleiden en leren in organisaties*, serie Opleiden en Leren, Kluwer, Deventer, 1999.
- Bolhuis, S.M. en P.R.J. Simons, *Leren en werken*, serie Opleiden en Leren, Kluwer, Deventer, 1999.
- Dewulf, L., 'Ontwikkelen van Competenties: Implicaties van het introduceren van Competenties voor de praktijk van opleiding en ontwikkeling', *Opleiding & Ontwikkeling*, nr. 1/2, p. 23-27, 1999.
- Heijden, Th. J. van der, *Competentiemanagement: Van belofte naar verzilvering*, Kluwer, Deventer, 1999.
- Johnson, G., K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, vijfde editie, Prentice Hall, Londen, 1999.
- Kessels, J., 'Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid', *Opleiding & Ontwikkeling*, nr. 1/2, p. 7-11, 1999.
- Kessels, J., C. Smit (red.), *Opleiders in organisaties - Capita Selecta. Studenteneditie (1989-1997)*, Kluwer, Deventer, 1998.
- Keursten, P., *Werken aan Kennisproductiviteit : Vormgeven aan de leerfuncties van het Corporate Curriculum*, www.kessels-smit.nl, 2001.
- Kruijd, D., *Opleiden op de werkplek, een terreinverkenning*, in *Opleiders in organisaties - Capita Selecta, Studenteneditie (1989-1997)*, red. J. Kessels en C. Smit, 1998, Kluwer, Deventer, 1998.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, J. Lampel, J., *Op strategie-safari - Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*, Scriptum, Schiedam, 1999.
- Mulder, M., 'Competentiegericht opleiden', *Opleiding & Ontwikkeling*, nr. 1/2, p. 13-20, 1999.
- Mulder, M., *Competentieontwikkeling in organisaties: Perspectieven en praktijk*, Elsevier, 's-Gravenhage, 2001.
- Teece, D.J., G. Pisano, A. Shuen, 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, p. 509-533, 1997.
- Ven, R. van de, 'Managen van competenties in organisaties: Laat de context het werk doen', in: *Managen van competenties in organisaties*, red. B. de la Parra et al., 2000, p. 77-90, 2000.
- Vermeylen, S., A. Heene, *De stille kracht van de onderneming: Competentiedenken in strategisch management*, Lannoo, Tiel, 1999.
- Vernhout, A., *Van competentiedenken naar competentiebedrijf, ontwikkeling van een competentie-framework voor een integrale implementatie van het competentiedenken*, Katholieke Universiteit Nijmegen, Scriptie, 2001.

**Drs. A. Vernhout** is adviseur/trainer en projectcoördinator binnen organisatieontwikkelingstrajecten. Tevens is hij ontwikkelaar/beheerder van de website [www.competentiedenken.nl](http://www.competentiedenken.nl)  
[a.vernhout@competentiedenken.nl](mailto:a.vernhout@competentiedenken.nl)

**Drs. P.M. van der Vlist** is opleidingsadviseur bij de Gelderse Roos (GGZ-instelling). Daarnaast rond zij op dit moment haar doctoraalstudie af met een onderzoek naar



krachtige werkplekleeromgevingen. Tevens ontwikkelt zij als freelancer e-learning-cursussen.

[p.vandervlist@competentiedenken.nl](mailto:p.vandervlist@competentiedenken.nl)