

# Competentiegericht opleiden

Martin Mulder<sup>1</sup>

Dit paper is gepubliceerd als:

Mulder, M. (1999). Competentiegericht opleiden. *Opleiding & Ontwikkeling*, 12, 1/2, 13-20. ISSN 0922-0895.

Bij citeren graag de definitieve versie in het tijdschrift raadplegen. In het redactieproces kunnen nog kleine veranderingen zijn aangebracht.

**Van competentie management wordt veel verwacht. Veel organisaties hebben competentieprofielen van functiegroepen vastgesteld die zijn gebaseerd op resultaatgebieden of andere kernwaarden van de organisatie. Zij hebben deze profielen vertaald naar individuele functiehouders die op basis hiervan worden beoordeeld, hetgeen in veel gevallen leidt tot het bepalen van aandachtsgebieden voor verdere persoonlijke ontwikkeling. Sommige organisaties baseren al hun instrumenten voor personeelsbeleid op het competentiedenken, van competentiegerichte werving en selectie tot en met competentiegericht belonen. Wat betekent competentie management voor opleiden in organisaties? Hoe worden competentieprofielen ontwikkeld? Welke voordelen zien organisaties van deze benadering? Welke knelpunten ervaren zij? Welke kritische kanttekeningen zijn te plaatsen? En: hoe competentiegericht is uw organisatie?**

In het vorige themanummer over competentieontwikkeling, zijn Den Hertog en Huizenga (1998), Looise (1998) en Thijssen (1998) ingegaan op de strategische betekenis van kerncompetenties voor het kennismanagement in organisaties, de conceptuele problemen bij het kiezen voor competentie management als invulling van het strategisch personeelsmanagement, en de hindernissen bij de vormgeving van competentiegericht personeelmanagement. Daarnaast dient zich de vraag aan welke betekenis het competentiedenken heeft voor opleiden in organisaties. Zoals aangekondigd in het vorige themanummer gaan we daar in deze bijdrage nader op in.

## **De kracht van competentiedenken**

De betekenis van het competentiedenken voor opleiden in organisaties is in potentie groot. Zie daarvoor bijvoorbeeld het grote scala case studies die zijn verzameld door Dubois (1998). De belangrijkste argumenten die aan deze optimistische verwachting ten grondslag liggen, zijn gebaseerd op het volgende uitgangspunt: competentie management vormt de instrumentele basis voor integrale sturing van organisaties op resultaten. Competentiegericht opleiden maakt deel uit van dit

---

<sup>1</sup> Prof. dr. Martin Mulder is hoogleraar onderwijskunde aan de Landbouwniversiteit Wageningen en hoofddocent bij de Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde aan de Universiteit Twente.

instrumentarium. Twee zaken zijn daarbij van cruciaal belang: de afstemming van de diverse beleidsniveaus en de betrokkenheid van het management. We zullen deze punten beknopt uitwerken.

### Strategische afstemming van beleidsprocessen

Ten eerste het punt van de afstemming van de beleidsniveaus. Competentiedenken in organisaties heeft betrekking op drie beleidsniveaus die voor opleiding en ontwikkeling essentieel zijn: het strategisch beleidsniveau van de gehele organisatie, het niveau van het personeelsbeleid en het niveau van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid (zie figuur 1). Ten aanzien van het strategisch organisatiebeleid gaat het om zaken als de visie op de unieke bijdrage van de organisatie, de missie die de organisatie centraal stelt, de markt waarin de organisatie opereert, en de wijze waarop productie- en dienstverleningsprocessen worden georganiseerd. Ten aanzien van het strategisch personeelsmanagement gaat het om onder andere selectie van nieuw personeel, het ontwerpen van functie- of rolprofielen, beoordeling van het functioneren van medewerkers, beloning en personeelsontwikkeling. En ten aanzien van opleiding en ontwikkeling, ofwel human resource development (HRD), gaat het om de vormgeving van de HRD-strategie, de HRD-functie, beleidsplanning voor opleiding en ontwikkeling en concrete leerprojecten. In figuur 1 staan de pijlen van boven naar beneden en van beneden naar boven om de onderlinge wisselwerking tussen de drie beleidsniveaus te symboliseren.

Recent onderzoek (Wognum & Mulder, 1997) bevestigt echter het beeld dat het met de verticale beleidsprocesintegratie in veel organisaties bepaald niet rooskleurig is gesteld. Organisaties willen wel vorm geven aan deze afstemming, maar er is nog sprake van suboptimale afstemming van strategie en opleiding en ontwikkeling als personeelsinstrument.

Competentiemanagement biedt in principe de mogelijkheid het opleidings- en ontwikkelingsbeleid goed af te stemmen op de beide andere genoemde beleidsterreinen. En omgekeerd kan het organisatiebeleid worden afgestemd op het personeels- en opleidingsbeleid. Bij de bepaling van het organisatiebeleid is het namelijk van belang na te gaan wat de haalbaarheid van het beleid is in termen van doorstroom van personeel en personeelsontwikkeling.

Hoe komt de onderlinge afstemming van organisatiebeleid, personeelsbeleid en opleiding en ontwikkeling tot stand? We kunnen hierbij een top-down- en bottom-up-redenering volgen. De top-down-redenering wordt het meest gevolgd. Deze redenering start bij de kerncompetenties van organisaties. Organisaties dienen deze te benoemen en op basis daarvan strategische keuzes te maken. Het personeelsbeleid dient dit te ondersteunen, door functieprofielen op te stellen die zijn gebaseerd op de in de functie van belang geachte competenties, daarbij rekening houdend met de contextueel bepaalde betekenis van competenties, te werven en te selecteren op basis van deze competenties, inwerkprogramma's aan te bieden voor verdere competentieontwikkeling, te beoordelen en te belonen aan de hand van competentieprofielen en prestaties. Met behulp van opleiding en ontwikkeling dient vervolgens een invulling te worden gegeven aan de competentieontwikkelingsbehoeften van medewerkers in de organisatie. Deze competentieontwikkeling kan betrekking hebben op kortdurende opleidingstrajecten ter verbetering van het functioneren in de huidige functie, maar het kan ook zijn gericht op langere opleidings- en ontwikkelingstrajecten die zijn bedoeld ter voorbereiding op een toekomstige functie.

De bottom-up-redenering is dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid wordt gericht op competenties. Om dit mogelijk te maken worden voor bepaalde doelgroepen competentieprofielen gemaakt, die worden vastgesteld door het hoger management. Daarna worden opleidings- en ontwikkelingsprogramma's ontwikkeld of geselecteerd die zijn gericht op het verbeteren of vergroten van de gewenste competenties. Binnen het personeelsbeleid dient dan rekening te worden gehouden met deze ontwikkeling (het kan leiden tot afspraken over bevoegdheden van medewerkers om bepaalde functies of taken te vervullen). Bij de invulling van de kernstrategie van de organisatie kan

dan ook rekening worden gehouden met de gewenste en actuele competentieprofielen van het personeel in de organisatie.

Het belangrijkste voordeel van de top-down benadering is dat de strategische doelen van de organisatie centraal staan. Langs deze lijn krijgt het management eerder het idee dat de competentieprofielen en daarop gebaseerde personeelsinstrumenten toegevoegde waarde hebben. Het belangrijkste nadeel is echter dat tijdens het proces van uitwerking van de profielen naar opleiding en ontwikkelingsactiviteiten veel ruis kan ontstaan. Bij de bottom-up benadering bestaat daartegen het gevaar dat er moeilijk aansluiting kan worden gevonden tussen concrete opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten en strategische doelen van de organisatie.

#### Betrokkenheid van het management

Ten tweede de betrokkenheid van het management. De betrokkenheid van het management komt tot uitdrukking in het gegeven dat de leidinggevenden samen met hun medewerkers afspraken maken over competentieprofielen. Dat kan op twee manieren gebeuren. Er kan een menugestuurd competentiemodel worden gebruikt en er kan een ‘grass roots’-model worden gehanteerd. Bij menugestuurde competentie modellen is er vaak sprake van externe ondersteuning waarbij een adviesorganisatie beschikt over een bestaand bestand met competenties. Voor bepaalde functiegroepen of functies wordt dan geput uit dit bestand en wordt daar een specifieke invulling aangegeven. Voorbeelden hiervan zijn te vinden bij de Algemene Bestuursdienst van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en de ABN AMRO Bank. Deze organisaties beschikken over competentieprofielen voor grote groepen personeelsleden die bij werving en selectie, beoordeling en beloning en opleiding en ontwikkeling op situatiespecifieke wijze worden ingevuld. Bij het ‘grass-roots’-model wordt veelal gestart in de praktijk van de functieuitvoering. Vanuit het perspectief van de taakstelling of de toekomstverwachting van een organisatie wordt gekeken naar de concrete werkzaamheden die moeten worden vervuld. Daarbij wordt dan nagegaan welke kennis, vaardigheden en gedrag noodzakelijk en gewenst is voor het efficiënt en effectief verrichten van die werkzaamheden. Medewerkers worden daarbij beoordeeld op de mate waarin zij over de gewenste kennis en vaardigheden beschikken en welke aandachtspunten er zijn in hun functioneren. Dit wordt vergeleken met de vastgestelde competenties en als vervolg daarop worden afspraken gemaakt voor opleiding en ontwikkeling. Opleidings- en ontwikkelingstrajecten worden dan veelal zo dicht mogelijk afgestemd op de praktijk. Bij beide manieren van het ontwikkelen en gebruiken van competentie profielen speelt het management een centrale rol. Leidinggevenden en hun medewerkers stellen samen het gewenste competentieprofiel op en beoordelen samen de aanwezige competenties. Dus de leidinggevenden en medewerkers spreken over het gewenste en het feitelijke functioneren. In het kader van de groeiende populariteit van meer inclusieve beoordelingspraktijken, zoals de ‘reversed appraisal’-benadering (hierbij wordt de beoordeling omgekeerd: de medewerkers beoordelen hun managers) of de 360<sup>0</sup>-feedback-methode, stellen leidinggevenden zich ook meer en meer kwetsbaar op.

Het verband tussen de top-down en bottom-up benadering enerzijds en de menugestuurde en ‘grass-roots’ benadering anderzijds is onafhankelijk. De top-down en bottom-up benadering hebben met name betrekking op de afstemming van het strategische beleid en instrumentarium voor personeelsmanagement. De menugestuurde en ‘grass-roots’ benadering op de wijze waarop de competentieprofielen worden ontwikkeld: op basis van een bestaand bestand (dat wordt overgenomen of op maat gemaakt) of vanuit een blanco situatie.

### **De competentie benadering toegepast op opleiden in organisaties**

Organisaties als Ericsson, Shell, de Belastingdienst, Baan company, de ABN AMRO bank en Sara Lee/DE zijn intensief bezig het competentiegericht personeelsmanagement en daaraan gekoppeld competentiegerichte opleidings- en ontwikkelingstrajecten vorm te geven. De ene organisatie is daarbij verder dan de andere. Veel organisaties zijn zich aan het oriënteren op het thema competentie management. Minder organisaties zijn het concept aan het introduceren. Een klein aantal verkeert reeds in de implementatiefase. En slechts enkele organisaties zijn zo ver dat ze ook daadwerkelijk resultaten kunnen melden van de implementatie. Daarbij komt dat deze organisaties het competentiedenken zien als een verlengde van andere sturingsstrategieën zoals bijvoorbeeld resultaatgericht leidinggeven, resource management en performance management. Niettemin is het interessant ervaringen van dergelijke organisaties onder de loop te nemen en na te gaan wat er van geleerd kan worden. Dat zullen we in het vervolg van deze bijdrage doen.

De ietwat prototypische beschrijving van de praktijk is als volgt. Uiteraard zijn daar veel contextuele variaties op, maar het gaat hier om de grote lijn.

Organisaties hebben hun strategie bepaald, die kan zijn gebaseerd op de kerncompetenties van de organisatie, maar dat hoeft niet. Vervolgens zijn competentieprofielen vervaardigd (op de verschillende manieren zoals hiervoor reeds is beschreven). Deze profielen zijn vertaald naar individuele medewerkers. Voor hun functies zijn gewenste profielen samengesteld. Deze bestaan meestal uit een aantal resultaatgebieden en bekwaamheden. De bekwaamheden zijn vaak uitgedrukt in observeerbaar gedrag. Per competentie wordt veelal een gewenst beheersingsniveau vastgesteld. Daarna wordt beoordeeld in welke mate de functiehouder deze competenties beheerst. Uit de vergelijking van de Ist en de Soll-situatie volgen ‘competentiediscrepanties’, die aandacht behoeven. Bij de beoordeling van de competenties kan ook worden gesproken over de loopbaanontwikkeling, waarbij dan doorgroeicompetenties worden betrokken. Een en ander leidt tot afspraken over aandachtspunten in het competentieprofiel van de beoordeelde in de vorm van een persoonlijk ontwikkelingsplan. In het persoonlijk ontwikkelingsplan kunnen zaken worden meegenomen als deelname aan opleidingen, zelfstudie, coaching en intervisie, maar er kunnen ook afspraken worden gemaakt over taakrotatie en –verbreding of het uitvoeren van bepaalde projecten om ervaring op te doen in een bepaald specialisme.

We zullen ons hier verder beperken tot competentiegerichte opleidingen omdat opleiden een belangrijke modaliteit van kennisverwerving en –overdracht blijft, hoe actueel en effectief de overige opties in het kader van personeelsontwikkeling ook zijn.

Dubois (1993) heeft een strategisch systeemmodel ontwikkeld voor competentiegerichte prestatieverbetering in organisaties, dat feitelijk een model is voor het vormgeven van competentiegericht opleiden. Het ontwikkelen van de genoemde competentieprofielen staat hierin centraal.

Hij geeft een groot aantal aanwijzingen voor de diverse stappen die nodig zijn om tot een competentiegericht opleidingsaanbod te komen. Het model dat Dubois heeft ontwikkeld, gaat uit van de organisatie die gepositioneerd is in een bepaalde externe omgeving. Binnen de interne omgeving van de organisatie worden strategische doelen en ondernemingsplannen ontwikkeld. Hieraan gerelateerd wordt de noodzaak tot opleiden geanalyseerd en beoordeeld. Vervolgens wordt er een competentiemodel ontwikkeld. Op basis van het competentiemodel vindt curriculumontwikkeling plaats. Het curriculum kan betrekking hebben op een specifieke functiegroep of op verschillende functiegroepen in de organisatie. Er worden matrices gebruikt om de afstemming van het curriculum op de competenties per functie, functiegroep of meerdere functiegroepen in kaart te brengen en zeker te stellen. Vervolgens worden er leerinterventies ontwikkeld, die worden geïmplementeerd. Tenslotte vindt er evaluatie en terugkoppeling plaats. Daarbij wordt nagegaan of de oorspronkelijke doelen zijn bereikt, en als dat niet het geval is, wat de oorzaak daarvan is. Vergelijkbare aanpakken zijn overigens reeds eerder gepresenteerd door Zemke (1982), Burke (1989), Fletcher (1991) en Blank (1992).

Zoals uit het voorgaande is gebleken, is het ontwikkelen van een competentiemodel cruciaal in het model van Dubois. Hij schetst vijf methoden om competentieprofielen te ontwikkelen, de Job Competence Assessment Method, de Modified Job Competence Assessment Method, de Generic Model Overlay Method, de Customized Generic Model Method en de Flexible Job Competency Model Method.

1. De Job Competence Assessment Method lijkt op de 'grass roots'-benadering die hiervoor is aangestipt. Toepassing van deze methode vergt een intensief onderzoeksproces om de competenties te genereren. Onderzoekers interviewen 'voorbeeldige' en 'gemiddelde' presteerders en deze worden met elkaar vergeleken om de kenmerken van voorbeeldig presteren te identificeren.
2. De Modified Job Competence Assessment Method lijkt op de voorgaande, maar in plaats van gebruik te maken van interviews, wordt volstaan met vragenlijsten.
3. De Generic Model Overlay Method lijkt op het menugestuurde model. Er wordt uitgegaan van een bestaand competentiemodel. Dat model wordt dan over de bestaande functie heen gelegd.
4. De Customized Generic Model Method is een variant die is gericht op het identificeren van alle mogelijke relevante algemene competenties die een volledige afspiegeling zijn van de kenmerken van voorbeeldig en gemiddeld functioneren. Deze competenties worden dan gerelateerd aan de functie en de organisationele context waarin deze is geplaatst.
5. De Flexible Job Competency Model Method is gericht op het gebruik maken van een veelheid aan informatiebronnen die relevant zijn voor de huidige en toekomstige competentieprofielen. Het toepassen van de methode leidt tot rollen binnen bepaalde functies ('job roles'), opbrengsten van bepaalde functies ('job outputs'), kwaliteitsstandaarden voor de opbrengsten en gedragsindicatoren per competentie. De laatste benadering is grosso modo toegepast door McLagan (1989) in het onderzoek naar de rollen van HRD professionals.

Bij de Customized Generic Model Method wordt ook uitgegaan van een bestaand bestand aan competenties. Dit bestand bevat alle mogelijke relevante algemene competenties die van belang zijn voor het typeren van voorbeeldig (uitstekend) en gemiddeld functioneren van bepaalde functiehouders. Het aspect 'customized' houdt in dat per functiehouders, functie of functiegroep wordt vastgesteld welke competenties uit het verband van toepassing zijn.

Er zijn diverse bronnen waarin competentieoverzichten zijn gepresenteerd. Twee voorbeelden daarvan zijn het boek van Carnevale, Gainer & Meltzer (1991) dat is gericht op basisvaardigheden van uitvoerend personeel en het boek van Quinn, Faerman, Thompson & McGratch (1996) dat handelt over de competenties van leidinggevend.

### **Nieuwe elementen in competentiegerichte opleiden**

Op basis van het werk van Dubois (1993) kunnen we constateren dat de competentiegerichte opleidingsbenadering sterk gericht is op het bieden van een relevante basis voor de opleiding. Strategische afstemming en impactgerichtheid zijn daarbij van groot belang. Wat is er verder nu echt nieuw of anders aan de vormgeving van competentiegerichte opleidingen?

We noemen drie zaken die samenhangen met en voortvloeien uit de twee hiervoor genoemde kenmerken van competentie management: 1. de directe koppeling tussen competentie en prestatie; 2. de transparantie in de afstemming; 3. de differentiatie van het opleidingsaanbod. We stippen deze zaken kort aan.

### Competentie en prestatie

Een belangrijk element in competentiegericht opleiden is de directe koppeling tussen *competentie en prestatie*. Bij het competentiegericht opleiden staan de arbeidsprestatie en de gewenste resultaten centraal. De opleidingsinterventie wordt gericht op de optimalisatie van arbeidsprestaties en resultaten. De instrumentele schakel hierbij is het competentieprofiel. Bij toepassing van het competentiedenken wordt veelal ook een gedragscomponent gekoppeld aan de gewenste arbeidsprestatie. Deze gedragscomponent vormt dan een essentieel onderdeel van het opleidingsprogramma. Het accent bij competentiegericht opleiden ligt zodoende dan op het aanleren van de noodzakelijke kennis, vaardigheden en gedrag om bepaalde arbeidsprestaties te leveren.

De doelen, inhouden en organisatievormen van de opleiding zijn strak gericht op de genoemde optimalisatiegedachte. Dat houdt in dat het opleidingstraject sterk praktijkgericht is. Door de koppeling van de competenties die ontwikkeld moeten worden en de inhoud van het opleidingsprogramma ziet de medewerker/deelnemer het praktische belang in van de opleiding. En door de sterke praktijkgerichtheid zal de toepassing van het geleerde in de werksituatie worden bevorderd. In figuur 2 is deze benadering modelmatig weergegeven. Voorts zijn in dat model factoren opgenomen die van invloed zijn op het proces van competentieontwikkeling en het leveren van arbeidsprestaties. Het model kan als volgt worden opgevat. Organisaties die competenties van het personeel willen ontwikkelen starten veelal met het vaststellen van de competentieprofielen. Medewerkers worden daarop beoordeeld en er worden afspraken gemaakt over de competentieontwikkeling. In een aantal gevallen leidt dat tot de keuze van een opleiding, die in het model wordt aangeduid als een competentiegerichte opleiding. Deze opleiding kan net zo als andere opleidingen diverse kenmerken hebben, met betrekking tot de doelen, inhouden, organisatievorm en de wijze waarop de opleiding wordt geëvalueerd. Het deelnemen aan deze opleiding leidt tot de gewenste competentieontwikkeling, hetgeen inhoudt dat de medewerker nieuwe bekwaamheden verwerft. De 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 praktijk te brengen. 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. Zo zal een leidinggevende die een opleiding situationeel leiderschap heeft gevolgd onder gunstige omstandigheden de principes van dit managementconcept toepassen in de praktijk en kan dit leiden tot een meer effectieve managementstijl, verbeterde communicatie binnen de desbetreffende werkeenheid, en betere prestaties van de betrokkenen. Dit alles kan leiden tot betere resultaten van de organisatie ofschoon die dus afhankelijk zijn van de genoemde overige condities. Te denken valt bijvoorbeeld aan de competentiegerichte opleiding van supermarktmanagers in het grootwinkelbedrijf. Een goede opleiding zal leiden tot de gewenste competenties en binnen de vestiging waar een supermarktmanager werkt, zullen deze competenties worden benut bij de uitvoering van de werkzaamheden, maar de resultaten van de vestiging zijn mede afhankelijk van de ontwikkeling van de economie en de markt. Wordt er bijvoorbeeld door een concurrerende winkelketen in de directe omgeving een vestiging geplaatst, dan kan dat het verkoopresultaat aanmerkelijk beïnvloeden.

### Transparantie in de afstemming

Bij toepassing van het integrale competentiedenken zijn afspraken over deelname aan en de inhoudelijke programmering van opleidingen strategisch verankerd in de organisatie en zien mensen in de organisatie een duidelijk verband tussen de strategische doelen van de organisatie, de daarmee samenhangende doelen van organisatieonderdelen en teams waarin zij werkzaam zijn en de competenties die zij bezitten.

### Differentiatie van het opleidingsaanbod

Competentiemanagement begint voor medewerkers met het precies in kaart brengen van de aandachtsgebieden in het functioneren. Dat gebeurt op individueel niveau. Op dat niveau worden aspecten in het functioneren vastgesteld die ontwikkeling behoeven. Uiteraard kan daarbij sprake zijn van zelfevaluatie aan de hand van competentieprofielen en zelfbepaling van ontwikkelingsdoelen. De kern is echter dat er een nauwkeurige specificatie plaatsvindt van de vraag naar opleidingen. Die specificatie biedt de mogelijkheid tot inhoudelijke differentiatie van het opleidingsaanbod. Dat daaraan behoefte is, blijkt wel uit beoordelingen van competenties van medewerkers voor en na de opleiding; er zijn namelijk aanmerkelijke variaties in feitelijke en gewenste beheersing van competenties voorafgaand aan opleidingen. Competentiegericht opleiden maakt het mogelijk niet meer met hagel te hoeven schieten in de hoop dat het opleidingsprogramma leidt tot de gewenste resultaten, maar meteen met scherp.



## Voordelen van competentiegericht opleiden

In het voorgaande zijn reeds diverse mogelijke voordelen van competentiegericht opleiden aan de orde gekomen, waaronder de mogelijkheid tot strategische afstemming van het opleidingsaanbod op de organisatiedoelen en de betrokkenheid van het management. Onderzoek moet echter uitwijzen in welke mate deze voordelen inderdaad behaald worden en in welke mate de toepassing van het competentiedenken bijdraagt tot het bereiken van genoemde voordelen. Uit gesprekken in de praktijk blijkt dat organisaties diverse van bovengenoemde voordelen wel ervaren. Die voordelen berusten echter meer op persoonlijke ervaringen en op inschattingen van P&O-ers en HRD-professionals dan op empirisch onderzoek. Het is echter, zoals gezegd, erg lastig om de unieke bijdrage van het competentiegerichte werken op het terrein van opleiding en ontwikkeling te isoleren. We komen dan al gauw terecht bij het thema resultaatmeting. En in diverse andere publicaties (Mulder & De Grave, 1995) is reeds gewezen op de moeilijkheid van het verrichten van resultaatmetingen, al worden er op dit terrein wel vorderingen geboekt. Voor de gemiddeld professionele praktijk van opleiding en ontwikkeling blijft onderzoeksmethodologische verantwoorde resultaatmeting echter een lastige opgave. In het kader van deze bijdrage gaan we hier verder niet op in.

De voordelen die in de praktijk worden ervaren, zijn in grote lijnen de volgende.

- 1 Competentieprofielen fungeren als *navigatiemiddel*; ze bepalen de koers van de competentieontwikkeling.
- 2 Het *ontwikkelsimperatief* wordt beïnstroomd. Er wordt al lang betoogd dat de ontwikkeling van medewerkers in organisaties van groot belang is, maar met behulp van competentie management en –ontwikkeling is dat geen toeval meer. Er is sprake van systematische sturing van de personeelsontwikkeling en er wordt daadwerkelijk gewerkt aan de verbetering van de legerichtheid van de organisatie. Leidinggevenden zijn daar integraal bij betrokken. Zij hebben tot taak de competentieontwikkeling te managen. Dat verhoogt de impact van de ontwikkelingsprocessen.
- 3 Er vindt structureel *communicatie* plaats over noodzakelijke en feitelijk aanwezige competenties; de aandachtspunten in de competentieontwikkeling worden gemeenschappelijk benoemd.
- 4 Het competentiedenken maakt *integratie met andere personeelsinstrumenten* mogelijk. Selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling kunnen worden gebaseerd op competentieprofielen, waardoor er sprake is van een grotere convergentie in instrumenten voor het personeelsbeleid. Op individueel niveau betekent dat het weghalen van belemmeringen voor competentieontwikkeling.
- 5 De *legerichtheid* van de medewerkers wordt vergroot. Het belang en de functie van het leren voor het verbeteren van het huidige functioneren en de loopbaanontwikkeling worden *transparant*. Medewerkers zien meer toegevoegde waarde van leren en opleidingsdeelname.
- 6 Er is een grotere mate van *precisie* in de afstemming van het opleidingsaanbod op specifieke aandachtsgebieden in de competentieontwikkeling. Hierdoor is verdere differentiatie van het opleidingsaanbod mogelijk. Dit heeft in principe kostenreductie tot gevolg. Of competentiegericht opleiden uiteindelijk goedkoper is, hangt echter ook af van flankerend beleid. Verderop worden namelijk de kosten van coaching genoemd, die bij het organisatiebrede invoering hoog kunnen oplopen waardoor overige besparingen teniet worden gedaan.
- 7 Opleidingen worden in sterke mate *praktijk- en resultaatgericht* doordat hun inhoud en vormgeving worden afgestemd op de contextueel bepaalde vraag naar competentieontwikkeling. Dat leidt tot een *grotere toegevoegde waarde* van opleidingen voor de organisatie en de deelnemers.

## Knelpunten

Het is uiteraard niet allemaal rozengeur en maneschijn wat betreft het competentie management. Er blijken best nog wat haken en ogen te zitten aan het competentiedenken en de implementatie van competentie management en competentiegericht opleiden. Kort samengevat komen de meeste problemen neer op het volgende.

- 1 Grote organisaties ervaren vaak de spanning tussen centraal en decentraal *invoeren* van competentiegericht opleiden. Als competentieprofielen centraal worden vastgesteld is er decentraal behoefte aan specifieke invulling van die centraal vastgestelde competentieprofielen.
- 2 Het tweede spanningsveld dat te maken heeft met de invoeringsstrategie is de wijze waarop het wordt ingevoerd. Wordt het als *vernieuwingsthema* ingevoerd, dan ontstaat snel de reactie dat er weer een modetrend wordt gevolgd. Er zijn dan ook organisaties die de principes van competentiegericht opleiden overnemen, zonder dat ze veel ophef maken over de conceptuele introductie ervan.
- 3 Een derde knelpunt betreft de *reikwijdte* van de introductie van het competentiegericht werken. Sommige organisaties kiezen voor een smalle en projectmatige benadering en gaan na wat het betekent om competentiegerichte beloning in te voeren bij een bepaald organisatieonderdeel. Andere organisaties kiezen er voor om het competentiedenken integraal in de gehele organisatie door te voeren. Het nadeel van een beperkte projectmatige aanpak is dat er geen optimale afstemming mogelijk is tussen de verschillende beleidsniveaus en personeelsinstrumenten. Het nadeel van de integrale aanpak is dat het een enorme investering vergt.
- 4 Verder zijn er diverse knelpunten in het *gebruik* van competentiesystemen. Leidinggevenden zijn veelal niet ervaren in het gebruik van een competentiesysteem. Veel leidinggevenden denken in termen van activiteiten en niet in termen van ontwikkeling van clusters kennis, vaardigheden, gedragsaspecten en ervaring van medewerkers, die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. Als een competentiesysteem vervolgens na introductie slechts sporadisch wordt gebruikt, dan moet de leidinggevende er van tijd tot tijd geheel induiken, wat op dat moment onevenredig veel tijd kost. Daardoor kan er een weerstand tegen het gebruik ontstaan. Bovendien is het in principe de bedoeling dat de leidinggevenden samen met medewerkers gebieden voor competentieontwikkeling gaan vaststellen. Dat zijn ze echter niet gewend, en ze kennen vervolgens de veelheid aan ontwikkelingsmogelijkheden ook niet. Vooral de talloze mogelijkheden van competentieontwikkeling met behulp van opleidingen zijn voor leidinggevenden een mer à boire. Wat dan voor de hand ligt is dat medewerkers zelf initiatief nemen en dat leidinggevenden moeilijk kunnen beoordelen of er een hechte aansluiting is tussen de aspecten in het competentieprofielen van de medewerkers die om ontwikkeling vragen en de inhoud en vormgeving van de voorgestelde opleidingen. Daar komt de hoge werkdruk van leidinggevenden bij, die maakt dat het werken met competentieprofielen voornamelijk als extra ballast kan worden ervaren.
- 5 Veel *opleidingsbureaus* werken nog zonder competentieprofielen of hebben geen ervaring met het competentiedenken. Dat vraagt veel energie aan de kant van de inkopende organisatie. Het aanbod moet nauwkeurig worden gescreend aan de hand van de competentieprofielen. Dat geldt uiteraard in mindere mate voor de aanbieders die competentiegericht opleiden tot hun *core business* hebben verheven.

## Kritische kanttekeningen

Een belangrijk gevaar van competentie-management is dat het *bureaucratie* in de hand werkt. Als er competenties moeten worden vastgesteld en er wordt gekozen voor het ‘grass roots’-model, dan dient er heel wat op papier te worden vastgelegd. Op zich is dat een goede zaak, als er maar voldoende marge zit in de tijd die beschikbaar is voor het werken met competenties en men zich beperkt tot de kern.

Ten tweede moet worden gewezen op de *kosten van competentiegericht opleiden*. Als organisaties competentieprofielen willen ontwikkelen die verticaal zijn afgestemd op de verschillende beleidsniveaus in de organisatie, dan is dat een grote investering. Zeker de kosten van veelal met competentieontwikkeling gepaard gaande vormen van coaching zijn hoog. Als tot coaching wordt besloten dient de organisatie goed na te gaan hoe hoog de kosten daarvan zijn. Maar ook hier moet worden bedacht dat de baten kunnen opwegen tegen de kosten.

Eenzijds zal in organisaties waar opleiden nog steeds als kostenpost wordt gezien, competentiegericht opleiden waarschijnlijk als een onoverkomelijk probleem worden ervaren. Anderzijds: organisaties die niet kiezen voor competentiegericht opleiden dienen zich af te vragen wat de negatieve baten zijn van suboptimale opleidingspraktijken, of wat de kosten zijn van eventueel niet-opleiden. Voorts dienen zij zich te realiseren dat competentiegericht opleiden weliswaar een investering vergt, maar dat deze investering uiteindelijk tot kostenreductie leidt, vooral als wordt ingezet op duurzame procedurele en regulatieve competenties als leervermogen en probleemoplossend vermogen.

Ten derde is er de *betrouwbaarheid van competentieprofielen*. Daar lijkt niemand echt wakker van te liggen. Een reden hiervoor is dat veel competentieprofielen normstellend zijn. Dat wil zeggen: de leidinggevende en de medewerker dienen het samen eens te zijn over het profiel en als dat het geval is, vormt het profiel de norm voor de uitvoering van de functie.

Er is meer *sense of urgency* in het bereiken van een grote mate van betrouwbaarheid van competentieprofielen als competentiegericht belonen in beeld komt. Dan wordt de betrouwbaarheid een heel gevoelig punt. Indien het systeem dan niet fair gevonden wordt, ontstaat er grote onrust en wordt gewezen op de subjectiviteit van de beoordelingen, de multi-interpretabiliteit van competenties en criteria (ook al zijn ze in samenspraak gedefinieerd en geaccordeerd).

Zodra er een beloningsconsequentie aan verbonden is, wordt het dus een andere zaak, want dan gaat het gevoel van ‘fairness’ een belangrijke rol spelen, en moeten de criteria helder en objectief zijn. En ook bij de vormgeving van competentiegericht opleiden moet het competentieprofiel eenduidig zijn, omdat anders geen goede invulling kan worden gegeven aan de opleidingsprogramma’s.

Ten vierde is er het punt van de *validiteit van competenties*. Bij het definiëren van competenties kan een zekere eenzijdigheid ontstaan. Een gevaar is dat bijvoorbeeld overwegend vak- en functiegerichte competenties worden benoemd, zonder dat daarbij aandacht is voor sociaal-normatieve competenties. Het is in de praktijk niet eenvoudig om voor de functieuitvoering van belang zijnde samenhangende clusters kennis-, vaardigheids-, houdings- en gedagsaspecten te definiëren. Dat stelt hoge eisen aan het analytisch en synthetiserend vermogen van profielontwikkelaars, die in veel gevallen niet aanwezig zijn in de eigen organisatie.

Ontwikkelaars van competentieprofielen moeten ook niet denken dat de competenties rechtstreeks afleidbaar zijn uit de strategische doelen. Er is op zijn minst sprake van een wisselwerking tussen strategische doelen van de organisatie en de competenties van het personeel in de organisatie. Er is interpretatie van de strategische doelen en de doelen van personeelontwikkeling nodig. Daarbij zijn keuzes onvermijdelijk. En dat keuzeproces is geenszins puur rationeel. Er spelen diverse overwegingen een rol in het vaststellen van doelen en inhouden van de uiteindelijke opleidingsprogramma’s. Het voert te ver daar in dit verband verder op in te gaan. In eerder

curriculumonderzoek is dit besluitvormingsproces aangeduid als ‘curriculumdeliberatie’ (Schwab, 1971; Walker, 1990; Mulder, 1992). We volstaan hier met op te merken dat de relatie tussen algemene doelen van de organisatie en keuzes met betrekking tot opleiding en ontwikkeling complexer is dan veel modellen ons willen doen geloven.

### Tot slot

In het voorgaande is een schets gegeven van competentiegericht opleiden, voordelen die er aan verbonden zijn en knelpunten die worden ervaren. Verder zijn enkele kritische kanttekeningen geplaatst bij het concept. Om te toetsen hoe een organisatie er voor staat wat betreft de integrale invoering van competentiedenken en in welke mate waarin competentiegericht opleiden is ingebed in competentiegericht organisatie- en personeelsbeleid, kan de checklist afstemming competentiegericht opleiden worden gebruikt (zie schema 1).

### Literatuur

- Blank, W.E. (1982). *Handbook for Developing Competency-Based Training Programs*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Burke, J.W. (1989). *Competency-based Education and Training*. London: Falmer Press.
- Carnevale, A.P., L.J. Gainer & A.S. Meltzer (1991). *Workplace Basics. The Essential Skills Employers Want*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dubois, D.D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst: HRD Press.
- Dubois, D.D. (Ed.) (1998). *The Competency Casebook. Twelve Studies in Competency-Based Performance Improvement*. Amherst/Washington D.C.: HRD Press/ISPI.
- Fletcher, S. (1991). *Designing Competence-based Training*. London: Kogan Page.
- Hertog, J.F. den & E.I. Huizenga (1998). De strategie van de intelligentie. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 10, pp. 31-35
- Looise, J.C. (1998). Competentiemanagement en personeelsmanagement. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 10, pp. 24-31.
- McLagan, P.A. (1989). *Models for HRD Practice. The Models*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Mulder, M. (1992). *The Curriculum Conference. Evaluation of a Tool for Curriculum Content Justification*. Enschede: Universiteit Twente (dissertatie).
- Mulder, M. & W. de Grave (Red.) (1995). *Ontwikkelingen in branche- en bedrijfsopleidingen*. Utrecht: Lemma.
- Quinn, R.E., S.F. Faerman, M.P. Thompson & M.R. McGrath (1996). *Becoming a Master Manager: a Competency Framework – second edition*. New York: Wiley.
- Thijssen, J.G.L. (1998). Hindernissen voor competentie-management. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 10, pp.17-24.
- Schwab, J.J. (1971). The Practical: Arts of Electic. *School Review*, 79, 493-542.
- Walker, D.F. (1990). *Fundamentals of Curriculum*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Wognum, A.A.M. & M. Mulder (1997). Strategisch opleiden: Een vooronderzoek in het kader van het onderzoeksproject Strategisch Opleiden en de effectiviteit van bedrijfsopleidingen. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 15, 3, 265-281.
- Zemke, R. (1982). Job Competencies: Can They Help You Design Better Training? *Training*, 19, 5, pp. 28-31.

	Beleidsontwikkeling-Bepaling	Implementatie-Realisatie	Resultaten
O R G A N I S A T I B E L E I D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt binnen het organisatiebeleid rekening gehouden met competenties van de organisatie en het personeel?</li> <li>• Welke plaats dienen competenties te nemen in de organisatiestrategie?</li> <li>• Wie zijn bij de besluitvorming over competenties in de organisatie betrokken?</li> <li>• Op welke wijze wordt het organisatiebeleid geoperationaliseerd met behulp van competentieprofielen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke kerncompetenties zijn gearticuleerd?</li> <li>• Hoe is het competentie-management georganiseerd?</li> <li>• Hoe wordt het competentiegericht beleid op het niveau van de organisatie geïmplementeerd?</li> <li>• In welke mate wordt samenhang gestimuleerd en hoe?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er sprake van toegenomen besef van het belang van human resources voor de realisatie van organisatiedoelen?</li> <li>• Zijn organisatiedoelen en realisatiemogelijkheden transparanter?</li> <li>• Leidt het werken met kerncompetenties tot een betere performance van de organisatie?</li> <li>• Leidt het werken met kerncompetenties tot verbeterde communicatie?</li> <li>• Is de flexibiliteit toegenomen?</li> </ul>
P E R S O N E L S B E L E I D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is het competentiebeleid voldoende afgestemd op het organisatiebeleid?</li> <li>• Wat zijn de intenties met betrekking tot het onderling afstemmen van de competentiegerichte personeelsinstrumenten?</li> <li>• Hoe breed wordt het competentie-management aangezet? Op welke P&amp;O-gebieden is het gericht?</li> <li>• In welke mate wordt het competentie-management gebaseerd op prestatieverbetering?</li> <li>• Wordt gekozen voor het opstellen van prestatie-indicatoren opgesteld voor het meten van de performance?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke competentiegerichte instrumenten worden gebruikt binnen P&amp;O? (assessment, 360<sup>0</sup> feedback)</li> <li>• Voor welke P&amp;O-gebieden (werving, selectie, functie-ontwerp, beoordeling, beloning, ontwikkeling)</li> <li>• Hoe worden competentie-profielen opgesteld?</li> <li>• Wie zijn daarbij betrokken en in welke rollen?</li> <li>• In welke stadium bevindt zich de implementatie in projecten en in de hele organisatie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employability</li> <li>• Flexibiliteit</li> <li>• Verminderd ziekteverzuim</li> <li>• Transparantie van het loopbaanbeleid</li> <li>• Verbeterde zelfdiagnose en intenties tot kwaliteitsverbetering en ontwikkeling</li> <li>• Directere prestatie-ondersteuning</li> </ul>
O P L E I D I N G S B E L E I D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate is het opleidingsbeleid afgestemd op performance-verbetering</li> <li>• Is er een macro-curriculum dat is gebaseerd op competentieprofielen?</li> <li>• Wat is de relevantie van de inhoud van opleidingen voor de praktijk?</li> <li>• Is het leren voldoende afgestemd op de werkplek?</li> <li>• Wordt voorafgaand aan opleidingsactiviteiten voldoende rekening gehouden met de resultaatbepaling van opleidingen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Worden competentieprofielen gebruikt als basis voor opleiding en ontwikkeling?</li> <li>• Welke ontwikkelmethodiek wordt gevolgd t.b.v. profielconstructie, curriculumontwikkeling en instructieontwerp?</li> <li>• Wat zijn de kenmerken van de leerpraktijken? Hoe zijn die veranderd t.g.v.het competentiedenken?</li> <li>• Hoe is de verticale afstemming op het organisatiebeleid en personeelsbeleid georganiseerd?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer relevantie van verworven kennis en vaardigheden</li> <li>• Meer samenhang tussen organisatieontwikkeling, rolbeschrijving en benodigde clusters kennis en vaardigheden</li> <li>• Kosten-effectievere HRD-praktijk</li> <li>• Ontwikkelingsvraag staat centraal bij de ontwikkelingsinterventie</li> <li>• Non-instructionele interventies</li> <li>• Consequenties voor de opleidingsafdeling (opleiders worden meer competentie-consultants)</li> </ul>

Figuur 1 Checklist afstemming competentiegericht opleiden

## Trefwoorden

Competentieontwikkeling – Competentiemanagement – Competentiegericht opleiden

### **Streamers** (in de tekst onderstreept)

Competentiemanagement vormt de instrumentele basis voor integrale sturing van organisaties op resultaten. Competentiegericht opleiden maakt deel uit van dit instrumentarium.

Bij het competentiegericht opleiden staan de arbeidsprestatie en de gewenste resultaten centraal.

Competentiegericht opleiden maak het mogelijk niet meer met hagel te hoeven schieten in de hoop dat het opleidingsprogramma leidt tot de gewenste resultaten, maar meteen met scherp.

Organisaties die niet kiezen voor competentiegericht opleiden dienen zich af te vragen wat de negatieve baten zijn van suboptimale opleidingspraktijken, of wat de kosten zijn van eventueel niet-opleiden.

## Lead

De verwachtingen ten aanzien van competentie management zijn hooggespannen. Veel organisaties zijn bezig competentiesystemen in te voeren. Wat is de toegevoegde waarde van het competentiedenken voor opleiding en ontwikkeling? En wat zijn de kritische kanttekeningen?

## Samenvatting

Het belangrijkste kenmerk van competentiegericht opleiden is dat het opleiden een integraal onderdeel is van strategische en resultaatgerichte sturing in de organisatie. Daardoor kan er in principe sprake zijn van een grotere mate van verticale beleidsprocesintegratie. Dat wil zeggen dat het organisatie-, personeels- en opleidingsbeleid beter op elkaar kunnen worden afgestemd. Dat geldt niet alleen op conceptueel, maar ook op instrumenteel niveau. Een tweede belangrijk kenmerk is dat bij competentiegericht opleiden het commitment van het management wordt vergroot. De voor de vormgeving van opleidingen van belang zijnde individuele competentieprofielen worden namelijk vastgesteld in samenspraak tussen leidinggevend en medewerkers. Afspraken over te ontwikkelen competenties worden door hen beiden gemaakt. Als de afspraken gaan in de richting van opleidingsdeelname, vergroot deze werkwijze het draagvlak en het praktisch nut van de opleiding.

Wat is echter nieuw aan competentiegericht opleiden? Een drietal van de nieuwe elementen worden aan de orde gesteld:

- 1 De directe koppeling tussen competentie en prestatie.
- 2 De transparantie in de afstemming.
- 3 De differentiatie in het opleidingsaanbod.

Vervolgens komen de voordelen en knelpunten van competentiegericht opleiden aan de orde en worden kritische kanttekeningen geplaatst. Ook wordt een model voor de integrale afstemming van competentiegerichte opleidingen op de diverse beleidsniveaus gepresenteerd.