

*Verschenen in Opleiding & Ontwikkeling,
nummer 1/2 (1999), p.20-22*

Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid

▼ Joseph Kessels

The Learning Company



De opbrengst van het competentiedenken ligt waarschijnlijk niet in het streven naar eenduidige begrippen en het inventariseren van algemeen geldende bekwaamheden. De belangstelling voor de ontwikkeling van competenties zou wel het einde kunnen inluiden van het geloof in strategie, de beperkingen blootleggen van de managementpretenties en de emancipatie bevorderen van de kenniswerker.

Met veel plezier ben ik op de uitnodiging van de hoofdredactie ingegaan om een Persoonlijk te schrijven bij dit tweede themanummer over competentieontwikkeling. Het is bijzonder dat er zoveel belangstelling voor het thema bestaat en dat de redactie er snel een tweede nummer aan wijdt. Tegelijkertijd dringt zich bij het lezen telkens de vraag op: "Wat vind ik er nou eigenlijk zelf van?" Het antwoord op die vraag zou de basis moeten vormen voor dit Persoonlijk.

Bekwaamheid

Het thema competentieontwikkeling, of eigenlijk competentie management, staat zo sterk in de belangstelling dat je het niet kunt maken om er niets van te vinden. Afzijdig houden betekent dat je je eigenlijk buiten de actualiteit plaatst, je bent niet langer van deze tijd. Je kunt tegenwerpen dat het gevoel van dreigende uitsluiting juist een belangrijke rol speelt bij elke modieuze ontwikkeling. Die angst om niet meer mee te tellen zou best een aannemelijke verklaring kunnen zijn voor de explosieve belangstelling voor een nieuwe richting op het terrein van organisatie- en personeelsontwikkeling. Het is echter een al te gemakkelijke conclusie om de huidige aandacht voor competenties af te doen als een nieuwe hype in het rijtje waarin ook de lerende organisatie, kennismanagement, employability en lifelong learning zijn opgenomen.

Het zelfonderzoek is echter geen gemakkelijk onderzoek. Natuurlijk sta ik niet onbevangen tegenover de problematiek: competentieontwikkeling vormt de kern van mijn werk. In mijn onderzoek en mijn ontwerpprojecten is mijn nieuwsgierigheid naar de factoren die opleiden en leren in organisaties beïnvloeden steeds gestuurd



door de vraag "welke bekwaamheden zouden medewerkers moeten verwerven om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan het werk?" Vanuit die vraag doe je onderzoek naar de noodzaak tot leren en opleiden: is een huidig of toekomstig probleem op de beste en goedkoopste wijze op te lossen door middel van leerprocessen? Als er sprake is van een opleidingsnoodzaak probeer je met behulp van taakanalyses te achterhalen met welke specifieke of kritische bekwaamheden je een bijdrage kunt leveren aan het oplossen van het genoemde probleem. Als het lukt om een aantal relevante bekwaamheden aan te wijzen is het de moeite waard om voor medewerkers leersituaties te ontwerpen waarin ze de gelegenheid krijgen om die bekwaamheden te verwerven. Met behulp van een proeve van bekwaamheid kan de medewerker na een tijdje het bewijs leveren of het al dan niet gelukt is. Vervolgens hoop je dat medewerkers die nieuwe bekwaamheden met enthousiasme toepassen in hun werkomgeving en zo, op den duur, het oorspronkelijke probleem uit de wereld helpen. In de loop van mijn betoog ben ik het begrip competentie gaan vervangen door het woord bekwaamheid. Ik ben gevoelig voor de enigszins ouderwetse klank van dit Nederlandse woord, die nog sterker doorklinkt in de combinatie: proeve van bekwaamheid. Tevens lever ik daarmee ook een bijdrage aan het verder uitdijen van de begripsverwarring rond dit thema en wel op een weinig ter zake doende grond.

Zoeken naar opvattingen over een complexe context

Het begrip bekwaamheid vervult een cruciale rol bij de aanpak van problemen die betrekking hebben op het functioneren van mensen. Het begrip bekwaamheid staat centraal in de cyclus van probleemstelling, analyse, ontwerp, implementatie en evaluatie. Er spreekt zelfs de optimistische opvatting uit dat je een probleem oplosbaar kunt maken als je het kunt herleiden tot een set ontbrekende bekwaamheden. Doorgaans spelen in die opvatting de bekwaamheden van (strategische) managers een centrale rol en krijgen die dan ook de meeste aandacht. De belangrijkste bekwaamheid van managers is in de opvatting van velen het managen van de bekwaamheid van hun medewerkers. Belangrijke instrumenten zijn



daarbij werving, selectie, beoordeling en opleiding. En zo ontstaat het competentie-management.

Bij het zoeken naar steekhoudende opvattingen over de betekenis van bekwaamheden binnen organisaties spelen tal van invloeden een rol. Veelvuldig duikt de enorme competitie- en concurrentiedrang op die door de toenemende globalisering alleen maar groter zou worden. Een algemeen aanvaarde opvatting is dat het beter zicht krijgen op kerncompetenties verlichting zou kunnen brengen in die voortdurende strijd om het economische bestaan. Organisatieontwikkelaars hebben een sterke nadruk gelegd op het belang van de performance van teams, afdelingen en units. Voor het verbeteren van die performance zou een kritische analyse van de benodigde competenties een uitkomst kunnen bieden. In het domein van de arbeidsmarkt-vraagstukken heeft het begrip employability een centrale plaats ingenomen. Ook hier spelen bekwaamheden een belangrijke rol: het vermogen om economisch aantrekkelijk te blijven in een onstabiele markt. Onder invloed van de kennismanagers zijn we steeds meer aandacht gaan krijgen voor de wijze waarop we kwaliteit aan de performance kunnen toevoegen door middel van kennis. Kennissystemen die ons in staat stellen om kennis op te sporen, vast te leggen en met elkaar te delen zijn daarbij een belangrijk hulpmiddel (Den Hertog & Huizenga, 1998). Competentie en kennis raken steeds nauwer met elkaar verweven. Je zou zelfs kunnen beargumenteren dat in een kenniseconomie kennis de belangrijkste competentie is. Of is competentie het belangrijkste aspect van kennis?

Het begrip competentie als zoeklicht

Om beter grip te krijgen op het weerbarstig vraagstuk van de bekwaamheden hebben Mulder (1998) en Thijssen (1998) bewonderenswaardig werk verricht door de betekenis van het begrip competentie te achterhalen. De vraag blijft of de opgespoorde verschillen tussen bevoegdheid en bekwaamheid, de subtiele nuances tussen competence en competency, en de ontvullende conclusie dat een



competentie een brede vaardigheid is, veel hulp zullen bieden bij het zoeken naar een bevredigend antwoord op de vraag wat relevante competenties zijn en hoe je ze zou kunnen ontwikkelen en koesteren. Ik ben daar pessimistisch over. Het kenmerk van de exploderende belangstelling voor stromingen als kennismanagement en competentie management is juist dat zoveel personen zich met de thematiek bezighouden dat niemand zich aan een eenduidig stelsel van begrippen kan en wil houden. Gebruikers zijn zich van de historische en taalkundige achtergrond niet eens bewust en de nieuwe informatie zal weinig invloed hebben op hun verdere uitingen en handelen. Officieel kennen we in de Nederlandse taal het begrip competentie alleen in de oorspronkelijk Franse, juridische, betekenis van gerechtigd of bevoegd. Niemand die zich daardoor beperkt voelt in het gebruik van begrippen als competentie management en competentieontwikkeling. Het gaat waarschijnlijk ook niet in de eerste plaats om het beter doorgronden van de gehanteerde begrippen, maar om het beter vat krijgen op lastige processen in de werkelijkheid van arbeidsorganisaties. Op dit moment, aan het eind van de 20^{ste} eeuw, vervult het begrip competentie vooral de rol van zoeklicht: wat vinden we belangrijk en hoe krijgen we dat voor elkaar?

De opbrengst van eenduidigheid

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 (vgl. Van der Zee, 1997). Wat zouden we daarmee winnen? Op het moment dat we proberen te achterhalen welk vermogen tot handelen belangrijk is en welk niet, en hoe we dat vermogen tot handelen moeten ontwikkelen en koesteren, zullen we weinig plezier beleven aan onze gemeenschappelijke opvatting over het gehanteerde begrip competentie. Het is dan ook zeer teleurstellend als je na een uitgebreid onderzoek een lijst met relevante bekwaamheden voorgelegd krijgt die door de



algemene, abstracte formuleringen nauwelijks meer betekenis hebben. Voorbeelden die ik in toonaangevende organisaties tegen kom zijn bijvoorbeeld:

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. leidinggeven aan innovatie
7. de performance van een unit monitoren
8. informatie managen ten behoeve van de strategische besluitvorming
9. een visie ontwikkelen omtrent verandering
10. het cultiveren van externe strategische coalities.

Ook als dergelijke rijtjes gebaseerd zijn op zorgvuldig onderzoek blijven ze vaak steken op een algemeen niveau, wat ze weliswaar breed toepasbaar maakt, maar waardoor ze toch weinig bruikbaar zijn bij het beantwoorden van de eerder gestelde vragen: hoe kun je ze ontwikkelen, hoe kun je het bewijs leveren dat je de bewuste bekwaamheid hebt verworven en hoe kun je ze koesteren?

Het alternatief voor de brede abstracte omschrijvingen is de minutieuze detaillering. Echter ook dat biedt weinig soelaas. Ik ken nog heel goed de enorme databanken met operationele leerdoelen, keurig gerangschikt in kennisdoelen, vaardigheidsdoelen en attitudes, die ons een schijnzekerheid bezorgden bij het ontwikkelen van opleidingsprogramma's. We produceerden leerdoelen omdat het zo hoorde, maar wisten eigenlijk niet wat we er mee aan moesten. We konden er met moeite leerplannen op baseren, en de formuleringen leenden zich nauwelijks voor het ontwerpen van toetsen. De meest concrete toepassing was nog wel dat studenten ze achteraf afvinkten als ze dachten dat ze het leerdoel wel gehaald hadden. Het verder specificeren van bekwaamheden leidt hoogstwaarschijnlijk tot onbevredigende lijsten



die nauwelijks betekenis hebben voor het oplossen van de vaagstukken waar we nu voor staan. Brede en algemene formuleringen leiden waarschijnlijk sneller tot overeenstemming, maar zij missen de kracht om sturing te geven aan de ontwikkeling van leertrajecten en zij zijn onvoldoende als operationalisering ten behoeve van evaluaties.

Door tal van aspecten rond competentieontwikkeling in twijfel te trekken, zoals de zinvolheid van een eenduidige begripsomschrijving, de betekenis van algemeen geformuleerde bekwaamheden, het vermogen tot relevante detaillering en niet in het minst de mogelijkheid om dat alles te managen, ontstaat door mijn zelfonderzoek een beeld van verlamme relativering. Tevens merk ik dat ik mij daar tegen wil verzetten.

Strategisch denken op zijn eind.

Het debat over competentieontwikkeling kan immers ook een doorbraak brengen in opvattingen die typisch zijn voor het eind van deze twintigste eeuw. 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 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 selectie, het ontwikkelen op het terrein van opleiden. Het implementeren van deze gedachtengang heet dan competentie management.

Het denken in termen van bekwaamheden kan echter ook een hele 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 dan is het juist van belang om veel aandacht te besteden aan het opsporen van die persoonlijke, individuele bekwaamheden en medewerkers in de gelegenheid te 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 in slaat 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 wederzijdse aantrekkelijkheid het de moeite waard vinden om een tijdje gezamenlijk op te trekken. De formele strategie is dan in feite (slechts) een bevestiging van een sterke beweging rond specifieke bekwaamheden en interesses die zich al geruime tijd aftekende bij invloedrijke groepen. Als een dergelijke dynamiek op heel veel plaatsen in een organisatie tot leven komt zal dit een enorme ontwikkeling van bekwaamheden tot gevolg hebben. Als die netwerken ook nog het vermogen tot zelfsturing ontwikkelen, valt daar weinig aan te managen. In die zin zou competentieontwikkeling de basis kunnen vormen voor een nieuwe emancipatiegolf, het einde inluiden van het strategisch denken en geloof in het kunnen managen van alles wat we belangrijk vinden ondermijnen.

Kennis als bekwaamheid

Op het ogenblik wordt de betekenis van impliciete kennis of tacit knowledge algemeen erkend. Deze verschijningsvorm van kennis zou men kunnen opvatten als een bekwaamheid. Het is de kennis die uiteindelijk het handelen bepaalt. Het blijkt echter moeilijk te zijn om deze bekwaamheid te expliciteren, te beschrijven en te documenteren. Dit is wel een doelstelling die schuilgaat achter veel opvattingen over kennismanagement. Als het eenmaal lukt om de relevante bekwaamheden op te



sporen, te codificeren en in een systeem vast te leggen, dan zouden veel medewerkers op tal van plaatsen in de organisatie er gebruik van kunnen maken: het kennissysteem maakt het mogelijk om kennis te delen. Verder vinden we rond kennismanagement soortgelijke redeneringen zoals we die eerder bij het competentie management noemden. 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 kennismanager.

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

Als we kennis opvatten als bekwaamheid heeft dat ook tal van implicaties voor de vormgeving van opleidingen. Vertrouwde begrippen als 'kennisoverdracht' en 'leerstof' zijn dan niet meer bruikbaar. Een bekwaamheid kun je verwerven, die moet je oefenen en verbeteren. Conventionele leerdoelformuleringen in de trant van 'kennis hebben van', 'inzicht hebben in', 'begrip hebben van', 'de betekenis kunnen weergeven van', 'een omschrijving kunnen geven van', 'de belangrijkste kenmerken kunnen noemen van', 'onderscheid kunnen maken tussen', mogen dan wel verwijzen naar relevante informatie, maar zij hebben geen betrekking op bekwaamheden. Het competentiegericht opleiden zal uitgaan van een kennisbegrip dat gebaseerd is op bekwaamheden. Dit vraagt om leersituaties waarin medewerkers onderzoeken welke bekwaamheden er toe doen en welke niet. Vervolgens zullen zij zelfstandig of met gerichte ondersteuning van ervaren collega's of gespecialiseerde opleiders de



gewenste bekwaamheden verwerven en verder ontwikkelen. De proeve van bekwaamheid is een krachtig hulpmiddel waarmee de medewerker het bewijs kan leveren dat het gelukt is. De dagelijkse werkomgeving is bij uitstek de plaats waar de gewenste bekwaamheden tot ontwikkeling dienen te komen. Als het daar niet lukt, dan heeft een opleiding ook geen zin.

De opbrengst van het competentiedenken ligt waarschijnlijk niet in het streven naar eenduidige begrippen en het inventariseren van algemeen geldende bekwaamheden. De belangstelling voor de ontwikkeling van competenties zou wel eens het einde kunnen inluiden van het geloof in strategie, de beperkingen blootleggen van de vele managementpretenties en de emancipatie bevorderen van de kenniswerker.

Literatuur

Hertog, J. F. den & E. I. Huizenga, (1998). De strategie van de intelligentie. Sturen op kennis. Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development. 11, 10, pp. 31-35.

Mulder, M. (1998). Het begrip Competenties. Enkele achtergronden en invullingen. Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development. 11, 10, pp. 5-9.

Thijssen, J. G. L. (1998). Hindernissen voor competentie management. Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development. 11, 10, pp. 17-23.

Zee, H. van der (1997). Het juk der kwartaalcijfers. Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development. 10, 6, pp. 5-9.



Samenvatting

Als we kennis opvatten als een persoonlijke bekwaamheid, dan levert de beschrijving, explicitering en codificering van die kennis niet meer en niet minder op dan de informatie over de bekwaamheid van een ander. 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. De opbrengst van het competentiedenken ligt niet in het streven naar eenduidige begrippen en het inventariseren van algemeen geldende bekwaamheden. De belangstelling voor de ontwikkeling van competenties zou wel het einde kunnen inluiden van het geloof in strategie, de beperkingen blootleggen van de managementpretenties en de emancipatie bevorderen van de kenniswerker.

