

Consultants geven graag advies welke competenties nodig zijn om een goede ambtenaar te zijn. De een zegt 'flexibel, creatief en naar buiten gericht', de ander 'betrokken, sensitief en empathisch'. De bestuurskundigen Peter Kruijen en Marieke van Genugten willen weten wat ambtenaren zelf belangrijk vinden.

## ZOEKTOCHT NAAR DE JUISTE COMPETENTIES



# DE PERFECTE AMBTENAAR

**Twee jaar geleden kregen wij de gelegenheid om een vragenlijst uit te zetten onder lezers van Binnenlands Bestuur om dat te onderzoeken.** Erin vroegen wij om voor een zestal competenties aan te geven in hoeverre men over deze competenties dacht te beschikken; in hoeverre ze belangrijk waren in het huidige werk; en in hoeverre ze in de toekomst belangrijk zouden worden. Deze zes competenties hadden wij niet toevallig gekozen, maar afgeleid uit een drietal belangrijke visies over hoe het openbaar bestuur het beste kan worden ingericht.

Ten eerste vroegen wij respondenten de competenties 'loyaal' en 'neutraal' te beoordelen. Deze twee competenties zijn zeer belangrijk vanuit het klassieke overheidsparadigma dat uitgaat van ambtenaren die gezagsgetrouwe uitvoerders zijn van het overheidsbeleid, zeg maar de ambtenaar als klassieke dienaar. Ten tweede vroegen wij respondenten de competenties 'klantgericht' en 'resultaatgericht' te beoordelen. Deze competenties zijn sterk verbonden met het overheidsparadigma dat vanaf het midden van de jaren '90 in zwang raakte waarin werd gesteld dat overheidsorganisaties en ambtenaren zich meer bedrijfsmatig zouden moeten opstellen. Ten slotte vroegen wij respondenten om de com-

petenties 'creativiteit' en 'externe gerichtheid' te beoordelen. Die laatste twee competenties passen goed bij het meest moderne overheidsparadigma waarin de basisgedachte is dat het openbaar bestuur moet samenwerken met anderen om problemen op te lossen. Uit de vragenlijst bleek dat de meeste van de 2.292 respondenten aangaven meer dan gemiddeld over alle zes de gevraagde competenties te beschikken; dat zij belangrijk waren in hun werk; en dat zij ook in de toekomst over die competenties dienden te beschikken om hun werk succesvol te kunnen doen. Ofwel vinden ambtenaren al die competenties even relevant – hetgeen tegen het dominante beeld (of stereotype) ingaat dat ambtenaren zich opstellen als klassieke dienaars. Ofwel kunnen respondenten door de manier van vragen hun eigen competenties niet goed beoordelen.

### DOORZETTEN

**Wat achteraf een gouden zet bleek te zijn was dat wij in de vragenlijst respondenten niet alleen vragen stelden over de door ons geselecteerde competenties, maar hen ook de ruimte gaven om zelf competenties toe te voegen.** Wij vroegen respondenten om andere competenties toe te voegen waarover zij beschikten; competenties toe te voegen die zij ook belangrijk vonden in hun huidige werk; en competenties toe te voegen waarvan zij verwachtten dat zij in de toekomst een belangrijke rol zouden gaan spelen. Wij hadden verwacht dat respondenten spaarzaam zouden zijn in het toevoegen daarvan, omdat het een flinke inspanning vergt om in een vragenlijst actieve input te geven. Wij waren dan ook onder de indruk toen

wij ontdekten dat in totaal maar liefst 248 verschillende competenties waren toegevoegd. De competenties die het vaakst toegevoegd werden, waren 'analytische vaardigheden' (39 procent), 'flexibiliteit' (25 procent), 'communicatieve vaardigheden' (22 procent), 'samenwerken' (21 procent), 'plannen en organiseren' (18 procent) en 'doorzetten' (17 procent). Van de genoemde competenties konden wij er 83 indelen bij een van de drie overheidsparadigma's; 85 competenties brachten wij onder in zeven andere clusters van competenties.

Passend bij het klassieke overheidsparadigma, waarin het gaat om rationele besluitvorming, neutrale toepassing van regels en het primaat van de politiek, noemden respondenten competenties zoals 'vakkennis', 'nauwkeurig', 'onafhankelijk' en 'politieke sensitiviteit'. Om precies te zijn noemde 27 procent van de respondenten ten minste een competentie die wij onder dit paradigma scharen. Respondenten noemden ook competenties die wij verbonden aan het overheidsparadigma waarin bedrijfsmatig werken, marktdenken en de burger als klant centraal staan (54 procent). Competenties die hieronder vallen zijn 'resultaatgericht', 'programma-managementvaardigheden', 'onderhandelingsvaardigheden', 'klantgericht' en 'flexibiliteit'. Onder het moderne overheidsparadigma, dat meer extern en op samenwerking georiënteerd is, scharden wij competenties als 'samenwerken', 'verbinden', 'luisteren', 'inlevingsvermogen' en 'creativiteit'. Al met al brachten wij in dit cluster het grootste aantal competenties onder en noemde 75 procent van de respondenten tenminste een van die competenties.

## ‘Sommige competenties lijken op gespannen voet te staan met elkaar’



Daarmee kwam het moderne overheidsparadigma naar voren als het meest dominante. Tegelijkertijd noemde 61 procent van de respondenten competenties die binnen meer dan een paradigma vallen. Dit suggereert dat er sprake is van een naast elkaar bestaan van

overheidsparadigma's of met andere woorden dat een mix van competenties uit verschillende overheidsparadigma's van belang is in het werk van ambtenaren.

Zoals wij hiervoor al bespraken, konden wij 85 competenties niet goed onderbrengen on-

der deze drie overheidsparadigma's, maar werden die competenties wel relatief vaak genoemd en bestond er ook samenhang tussen sommige van die competenties. Dit leidde tot zeven andere betekenisvolle clusters.

Het eerste cluster omvat 'cognitieve compe- ▶

Maar kan het ook een middel zijn om om te gaan met de grote variëteit aan competenties die door ambtenaren van belang worden geacht om hun werk goed uit te voeren? Zijn ambtenaren daarmee schapen met 248 punten? Graag hadden wij verteld over trends in antwoordpatronen, maar dat kunnen wij helaas niet. Wij weten niet of respondenten die geen of minder competenties toevoegden de waarheid spraken, dat wil zeggen inderdaad geen andere competenties belangrijk vonden voor nu of in de toekomst; of dat respondenten op dat moment niets konden bedenken en daarom niets invulden; of omdat zij simpelweg geen tijd of zin hadden om dingen toe te voegen. Wat wij wel kunnen doen, is op basis van onze bevindingen een viertal vragen formuleren die wij de komende tijd verder willen onderzoeken.

### DOORZETTEN

#### Welke competenties vinden ambtenaren nu relatief het belangrijkste in hun werk?

#### Het kan niet zo zijn dat alle 248 genoemde

competenties even belangrijk zijn, maar welke zijn het belangrijkste en voor wie? En zijn daar patronen in te herkennen? Bijvoorbeeld als puntje bij paaltje komt, noemt dan iedereen vooral competenties die samenhangen met het klassieke overheidsbeeld? Of zijn voor sommige ambtenaren competenties veel belangrijker die behoren bij de moderne, op samenwerkingsgerichte visie van het openbaar bestuur?

Ten tweede, in hoeverre hangen ideeën over het belang van (clusters van) competenties samen met kenmerken van individuele ambtenaren? Logischerwijs valt te verwachten dat voor sommige type functies andere competenties belangrijker worden geacht dan voor andere functies. Interessant in dit kader is het ook om te vermelden dat wij ontdekten dat vrouwelijke respondenten meer competenties noemden dan mannelijke respondenten. Waren vrouwen meer behulpzaam in ons onderzoek? Kunnen zij beter reflecteren dan mannen? Of hebben zij meer competenties nodig om vergelijkbaar te worden gewaardeerd dan hun mannelijke collega's?

In hoeverre er spanningen zijn tussen competenties is een derde onderzoeksvraag. Zoals gezegd, noemde ruim de helft van de respondenten competenties binnen meer dan een overheidsparadigma. Sommige competenties lijken op gespannen voet te staan met elkaar. Bijvoorbeeld, loyaal en volgzzaam zijn binnen het klassieke overheidsparadigma versus de omgevingsgerichtheid en flexibiliteit van het moderne, op samenwerking gerichte overheidsparadigma. Wat zijn de gevolgen voor ambtenaren indien er inderdaad spanningen optreden en wat hebben zij nodig om beter om te kunnen gaan met die spanningen?

Worden sommige competenties meer of min-

## 'Vrouwen noemen meer competenties dan mannen'

der gewaardeerd door leidinggevend en wat zijn de gevolgen hiervan als juist een mix van competenties van belang is in het werk van ambtenaren?

En tot slot, hoe zit het met de toekomst? Helaas waren respondenten niet al te enthousiast om competenties te noemen waarvan men dacht dat die in de toekomst belangrijk zouden worden. Had men geen zin meer om na te denken? Denkt men dat er de komende jaren weinig gaat veranderen? Interessant is het in ieder geval wel om te vermelden dat slechts 38 respondenten spraken over 'digitale vaardigheden'; geen enkele respondent nam de term 'big data' in de mond, hetgeen opmerkelijk te noemen is gegeven alle aandacht die er is voor dit topic.

### DIGITALE TOOL

#### Om bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden hebben wij de afgelopen maanden een nieuw meetinstrument ontwikkeld, onze competentieverkenner. Aan de hand van deze innovatieve, digitale tool kunnen wij ambtenaren vragen gestructureerd over hun competenties na te denken. Het mooie van dat instrument is dat het niet alleen ons onderzoek verder helpt, maar ook van meerwaarde is voor respondenten omdat het instrument hen uitdaagt om te reflecteren op hun eigen werk, kennis en kunde. Ook biedt de tool de mogelijkheid om eigen antwoorden te vergelijken met die van andere ambtenaren in soortgelijke of juist andere functies; met dezelfde of juist andere achtergrondkenmerken; en met dezelfde of juist andere ambities.

Op dit moment testen wij onze competentieverkenner bij een aantal ambtenaren en overheidsorganisaties. Wanneer deze pilots succesvol zijn afgerond, verspreiden wij onze tool onder de lezers van *Binnenlands Bestuur*. Hopelijk kunnen wij dan over een jaar uitgebreid op deze plek vertellen over trends, patronen, en het relatieve belang en de waardering van verschillende competenties. ●

*Peter Kruijven en Marieke van Genugten zijn als bestuurskundigen verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen. De resultaten van het onderzoek zijn uitvoerig beschreven in een wetenschappelijk artikel dat onlangs werd gepubliceerd in *Public Management Review*, gratis te lezen op [www.peterkruijven.net](http://www.peterkruijven.net)*

tenties' (45 procent) zoals 'analytische vaardigheden', 'oordeelsvermogen' en 'integraal werken en denken'. Wellicht minder hip dan allerlei modernere vaardigheden, maar door de respondenten gezien als essentieel om goed te presteren.

Daar tegenover ontwaarden wij op basis van ons eerdere onderzoek naar ambtelijke creativiteit een tweede, moderner cluster van competenties, namelijk 'creativiteit' (44 procent) dat enerzijds competenties omvat die direct verwijzen naar creativiteit, zoals 'creativiteit' en 'vernieuwen' en anderzijds cognitieve competenties en attitudes omvat die indirect gerelateerd zijn aan creativiteit, zoals 'schaken', 'durf' en 'proactief'.

### DOORZETTEN

#### 'Dingen voor elkaar krijgen' (50 procent) noemden we het derde cluster. Daarbinnen onderscheidden wij nog eens twee componenten: onder de eerste component vallen competenties als 'plannen en organiseren', terwijl onder de tweede component competenties als 'doorzetten', 'stressbestendigheid' en 'besluitvaardigheid' vallen.

Het vierde cluster behelst 'communicatieve vaardigheden en overtuiging' (33 procent). Naast competenties als 'communicatieve vaardigheden', noemden respondenten hier ook specifiekere vaardigheden zoals 'presenteren', 'overtuigen' en 'visualiseren'.

Het vijfde cluster 'leiderschap' (25 procent) omvat competenties die verwijzen naar brede leiderschapsstijlen, zoals 'mensgericht leiderschap' en 'coachend leiderschap', maar respondenten noemden ook specifieke leiderschapsattitudes en -gedrag, zoals 'coachen' en 'motiveren'.

Het zesde cluster noemden wij 'integriteit'; een cluster dat essentieel is in de context van het openbaar bestuur. Respondenten (21 procent) noemden hier competenties als 'integere', 'betrouwbaar' en 'eerlijk'.

Het zevende en laatste cluster 'zelfontwikkeling' bestaat uit competenties zoals 'zelfontwikkeling', 'zelfkennis' en 'zelfreflectie' (18 procent). Het belang van dit laatste cluster competenties kan op verschillende manieren worden geduid. Zo kan zelfontwikkeling een manier zijn om constant te leren en te reflecteren op de eigen rol en positie en daarmee mogelijk de eigen prestaties te verbeteren.