

Leidt competentie tot prestatie?

Paul Breman en Jolande Bruinsma

Competentiemanagement neemt een grote vlucht in organisaties. Impliciet wordt daarbij vaak aangenomen dat verhoging van competentieniveaus leidt tot betere prestaties van het personeel, betere klantbediening, onderscheidend en concurrerend vermogen en meer kwaliteit. Hier is echter weinig empirisch onderzoek naar verricht. Dit artikel geeft een beschrijving van een onderzoek naar de relatie tussen competentie en prestatie onder managers in een grote organisatie binnen de gezondheidszorg.

Onderzocht is of hoge competentie samen gaat met hoge prestatie. Competentie werd hierbij gemeten met de bekende en veel gebruikte '360-graden feedback methode'. Of deze methode valide en betrouwbaar is, staat vaak ter discussie (Atkins & Wood, 2002). Daarom werd ook onderzocht of het 360-graden feedback instrument dat werd gebruikt een voldoende niveau van validiteit en betrouwbaarheid kent.

Competentie en prestatie

Competentiemanagement is erop gericht de prestaties van zowel het individu als van de organisatie te verbeteren (Sluijs & Kluytmans, 1996). Competentie is een veel beschreven onderwerp binnen Human Resource Management. Het woord 'competentie' stamt af van het Latijnse 'competens' dat bekwaam of gerechtigd betekent (Mulder, 2001). Mulder geeft een opsomming van een twintigtal verschillende definities van competentie en hanteert in zijn boek over competentieontwikkeling de definitie: "Competentie is het vermogen van een persoon of organisatie om bepaalde prestaties te leveren". Ter aanvulling schrijft hij: "Competenties van personen bestaan uit: Geïntegreerde handelingsbekwaamheden die zijn opgebouwd uit de clusters kennisstructuren, cognitieve, interactieve, affectieve en waar nodig psychomotorische vaardigheden en attitudes en waardeopvattingen die noodzakelijk zijn voor het verrichten van taken, oplossen van problemen en het meer in het algemeen effectief kunnen functioneren in een bepaald beroep, een bepaalde organisatie, een bepaalde functie of een bepaalde rol". Deze definitie is in dit artikel overgenomen. Er is voor deze omschrijving gekozen, omdat deze is gericht op competentie als individuele eigenschap van een persoon (ken-

Dr. Paul Breman is organisatieadviseur Bedrijfsvoering en HRM bij Twynstra Gudde en freelance docent in het hoger en universitair onderwijs (pbm@tg.nl).

Drs. Jolande Bruinsma is personeelwetenschapper en werkzaam aan de Hogeschool Utrecht (jolande@lycos.com).

nis en kunde) die wordt gerelateerd aan het leveren van een prestatie in een bepaalde situatie.

Arbeidsprestatie wordt door Roe (1997) op twee wijzen gedefinieerd: "1. het proces waardoor een persoon (of verband van personen) een gegeven arbeidsdoel tracht te realiseren; 2. De overeenkomst tussen het arbeidsdoel en de uitkomst van het proces waardoor een persoon (of een verband van personen) dat doel tracht te realiseren". De tweede genoemde definitie sluit het best aan bij prestatie zoals bedoeld in dit onderzoek. Prestatie betekent in die zin de opbrengst van iemands inzet, bijvoorbeeld een hoog verkoopcijfer, medewerkertevredenheid, hoge(re) kwaliteit et cetera.

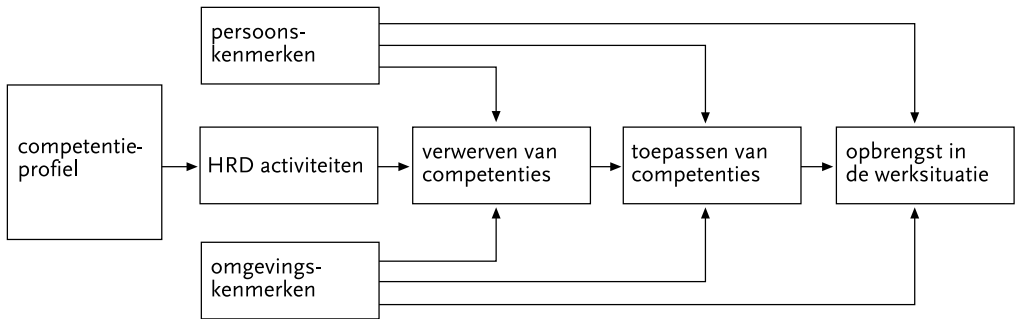
Het verschil tussen competentie en prestatie is dat competentie aangeeft dat iemand iets kan en dat prestatie de uitkomst is van hoe iemand deze competentie aanwendt. Een manager die beschikt over de competentie klantgerichtheid heeft tevreden klanten die veel producten en diensten van de organisatie van deze manager afnemen (prestatie). Competenties geven het 'hoe' van resultaten weer (Spencer & Spencer, 1993) en worden op verschillende terreinen gebruikt. Chomsky (in Mulder, 2001) stelt dat competentie bestaat uit een diep, structureel patroon van vermogens en niet uit oppervlakkige kennis en dat competenties worden gezien als voorwaarde voor het behalen van resultaten.

De relatie tussen competentie en prestatie is weinig empirisch onderzocht

Wanneer kenmerkende succesfactoren in bepaalde functies of op bepaalde posities worden vastgesteld dan is er sprake van competentieprofiel. Deze competentieprofiel is de basis bij het nemen van gefundeerde beslissingen over de inzet en ontwikkeling van medewerkers. Competentiegerichte HRD-activiteiten leiden volgens Baldwin & Ford (1988) tot goede performance. Mulder (2001) heeft deze keten van competentieprofiel tot opbrengst in de werksituatie in kaart gebracht (zie Figuur 1). Vanuit het competentieprofiel worden HRD activiteiten ontplooid waarmee competenties kunnen worden ontwikkeld danwel verbeterd. Toepassing van deze competenties in het werkgedrag leidt tot opbrengsten in de werksituatie. In het gehele proces worden persoons- en omgevingskenmerken gezien als invloedsfactoren op het proces.

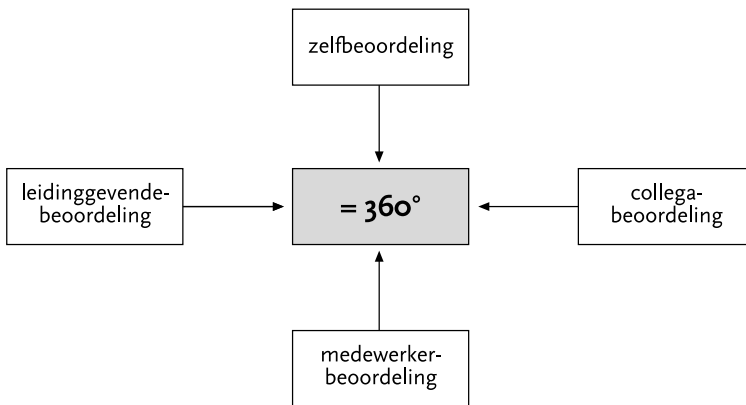
360-graden feedback

De 360-graden feedback methode (multi source feedback of multi rater feedback) is een beoordelings/feedbackmethode waarbij aan personen uit de werkomgeving van de te beoordelen persoon wordt gevraagd die persoon feedback te geven op zijn/haar functioneren (zie Figuur 2). Het



Figuur 1. Model voor de verklaring van effecten van competentiegerichte HRD activiteiten van Mulder (2001).

gaat hierbij meestal om feedback afkomstig van de leidinggevende(n), collega's en ondergeschikten. In sommige gevallen worden ook externe beoordelaars (bijvoorbeeld klanten) betrokken bij de feedback (Mount, Judge, Scullen, Sytsma & Hezlett, 1998). Vaak wordt feedback gegeven door het invullen van een vragenlijst, waarbij het gebruikelijk is dat ook de beoordeelde zelf een vragenlijst over het eigen functioneren invult (de zogenaamde zelfbeoordeling). De beoordeelde persoon (feedback-



Figuur 2. '360-graden feedback'.

ontvanger) ontvangt uiteindelijk een rapport waarin per beoordelaar de (gemiddelde) scores worden gerapporteerd.

Kernidee van 360-graden feedback is dat bij de feedbackontvanger een groter inzicht in het eigen functioneren ontstaat wanneer hij/zij informatie van anderen krijgt over het eigen gedrag (Tillema, 1996).

Veelal geldt de opvatting dat medewerkers en management er belang bij hebben inzicht te verwerven in hun functioneren en wel zo, dat zij bereid zijn dit functioneren te toetsen en in het licht te plaatsen van de strategische doelen van de organisatie (Bergenhengouwen et al., 1998). In dit onderzoek wordt de 360-graden feedbackmethode gebruikt om het begrip competentie te meten. Voor deze methode is gekozen vanwege het feit dat verscheidene gedragsvoorbeelden per competentie gemeten kunnen worden, en dat informatie vanuit verschillende, voor de prestatie relevante perspectieven, wordt verzameld en gebundeld.

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek betrof 57 managers binnen een grote organisatie voor gezondheidszorg met bijna 4000 medewerkers. Deze groep managers bestond uit 34 mannen en 23 vrouwen. De deelnemende personen waren ten tijde van het onderzoek op het tweede en derde hiërarchische niveaus werkzaam als ‘divisiemanager’ (de divisiemanagers rapporteren aan de Raad van Bestuur) of als ‘operationeel manager’ (die aan de divisiemanagers rapporteren). Iedere deelnemende manager beoordeelde zichzelf en werd beoordeeld door zijn leidinggevende, door drie collega’s en door vijf ondergeschikten. Aan al deze personen werd een elektronische vragenlijst voorgelegd om de competenties van de betreffende manager te meten.

De vragenlijst bevatte per competentie vijf tot zes stellingen omtrent het werkgedrag van de manager (zie Bijlage 1). Aan iedere feedbackgever is gevraagd per stelling aan te geven in welke mate de gedraging

Voorbeeld:
Spreekt anderen op een opbouwende manier aan

| | |
|----------------------------|--------|
| antwoordmogelijkheden: | score: |
| niet/nauwelijks ontwikkeld | 1 |
| onvoldoende ontwikkeld | 2 |
| voldoende ontwikkeld | 3 |
| zeer goed ontwikkeld | 4 |
| weet niet | - |

Figuur 3. Voorbeeldstellingen 360-graden feedback.

is ontwikkeld. De elektronische vragenlijst bevatte, afhankelijk van het competentieprofiel, 40 tot 45 stellingen. In Figuur 3 een voorbeeld van een stelling.

Er is gekozen voor een vierpuntschaal. Om beoordelaars de ruimte te

bieden aan te geven welke vragen zij niet kunnen of willen beantwoorden, is de antwoordmogelijkheid 'weet niet' toegevoegd. Dit verkleint de kans dat feedbackgevers gedwongen een antwoord kiezen dat niet past bij hun mening. De selectie van feedbackgevers is gedaan door de deelnemer zelf. De deelnemer gaf namen door van drie collega's en vijf medewerkers waarvan hij/zij feedback wil ontvangen. Daarnaast trad de leidinggevende van de deelnemer op als feedbackgever. Doordat de deelnemer zelf de meeste feedbackgevers selecteerde, is de kans groot dat hij/zij een negatieve beoordeling eerder zal accepteren c.q. minder snel zal verwerpen dan wanneer beoordelaars zijn toegewezen (London & Smither, 1995). Daarbij komt dat de deelnemer zelf in staat is (beter dan de leidinggevende en de afdeling P&O) om personen te selecteren die het werkgedrag ook daadwerkelijk kunnen observeren en beoordelen (Fletcher, Baldry & Cunningham-Snell, 1998). Uiteraard bestaat de kans dat deelnemers feedbackgevers selecteerden waarvan zij een positieve beoordeling verwachtten. Jellema (2003) stelt dat dit in de praktijk geen probleem lijkt te zijn. Wanneer vriendschap een rol speelt is het waarschijnlijk dat de feedbackgever zijn beoordeling kan baseren op zeer veel verschillende contactmomenten (Fletcher, Baldry & Cunningham-Snell, 1998).

Elke manager (deelnemer) werd beoordeeld op de competenties uit het competentieprofiel behorende bij de functie. De score op iedere competentie is vastgesteld door eerst per beoordelaar de scores op de items van die competentie te middelen. Vervolgens werden deze scores op de verschillende competenties uit het competentieprofiel gemiddeld, waardoor er voor een deelnemer een gemiddelde competentiescore gegeven door één feedbackgever ontstond. Deze gemiddelde competentiescores van alle beoordelaars in een beoordelaargroep zijn gemiddeld tot eindscores per beoordelaargroep per deelnemer. Tot slot werden deze eindscores per beoordelaargroep (behalve de zelfbeoordeling!) gemiddeld, waarbij elke beoordelaargroep voor een gelijk deel mee telde, wat resulteerde in de zogenaamde 'anderbeoordeling' die in dit onderzoek competentie weergeeft. In het onderzoek werd ter controle competentie ook gemeten op basis van de 'zelfbeoordeling'. Deze wordt berekend door de gemiddelde zelfscores op de competenties (scores op items per competentie gemiddeld) uit het competentieprofiel te middelen.

*De competentie klantgerichtheid
levert tevreden klanten op*

In totaal zijn 576 vragenlijsten uitgezet, waarvan 568 ingevuld en bruikbaar zijn. De non-respons is derhalve slechts 1,39 procent. De hoge respons is bereikt door een vooraankondiging van de 360-graden feedback ronde per brief aan de managers, ondertekend door de onder-

zoekers en door de presentatie over de 360-graden feedbackprocedure van de onderzoekers in managementteambijeenkomsten, waardoor het benodigde draagvlak is verkregen

De validiteit en betrouwbaarheid van het 360-graden feedbackinstrument zijn zowel qua face validity, content validity en construct validity onderzocht en aanvaardbaar geacht. Ten behoeve van de betrouwbaarheidsanalyse is met behulp van de berekening van de Cronbach's alpha de interne consistentie van de gebruikte schalen onderzocht. De Cronbach's alpha scores liggen bij bijna alle schalen van het 360-graden feedback instrument boven de ondergrens van 0,60. Alles overziende kan daarom worden vastgesteld dat het ingezette 360-graden feedback instrument voldoende intern consistente schalen bevat.

Het construct 'prestatie' is op twee manieren gemeten. Ten eerste op basis van de beoordeling van deze managers door het zogenaamde MD-comité bestaande uit de top van de organisatie, waarbij van drie prestatiecategorieën (laag, gemiddeld, hoog) is gebruik gemaakt. De prestatie categorieën hebben geen gelijke omvang (in aantallen deelnemers), maar de scores blijken normaal verdeeld. Ten tweede is de prestatie vastgesteld op basis van de toegekende bonus over de afgelopen periode van een jaar. Hierbij zijn de managers aan de hand van het behaalde bonuspercentage ingedeeld in drie bonuscategorieën (laag, gemiddeld, hoog). Van nagenoeg alle deelnemers waren de prestatiegegevens beschikbaar.

De eerste meetmethode op basis van prestatie categorieën spreekt voor zich, maar de tweede vereist een nadere toelichting. Bij deze methode wordt prestatie gemeten aan de hand van het behaalde bonuspercentage. Volgens een vastomlijnde procedure (SMART-methode van Bill Reddin) wordt per jaar door de manager en zijn leidinggevende samen vijf prestatiedoelstellingen opgesteld voor het komende jaar. Het betreft zogenaamde 'persoonlijke prestatiedoelstellingen' waarvoor extra inspanning van de manager wordt verwacht, naast de eisen van de functie waaraan standaard moet worden voldaan. Deze persoonlijke prestatiedoelstellingen dienen aan een aantal kenmerken te voldoen. Vervolgens wordt na een jaar bekeken of de vastgestelde prestatiedoelstelling is behaald (met andere woorden: of aan of aan de norm voor het criterium van elke afzonderlijke prestatiedoelstelling is voldaan). Behaalde persoonlijke prestatiedoelstellingen worden beloond. Het aantal behaalde prestatiedoelstellingen (gebaseerd op prestaties in de afgelopen periode van een jaar) en daarmee het behaalde bonuspercentage wordt in het personeelsinformatiesysteem vastgesteld. Op basis van dit bonuspercentage zijn deelnemers ingedeeld in de bonuscategorie: 'laag', 'gemiddeld' of 'hoog'.

Onderzoeksresultaten

Het onderzoek heeft significante correlaties gevonden tussen de anderbeoordeling en prestatiecategorie (0,522) en tussen de anderbeoordeling en bonuscategorie (0,427). Zie hiervoor tabel 1.

Competentie is gebaseerd op de eerder vermelde anderbeoordeling. Voor de volledigheid zijn ook de correlaties van de zelfbeoordeling onder de loep genomen. Tabel 1 geeft aan dat zelfbeoordeling geen significante correlatie met anderbeoordeling, prestatiecategorie en bonuscategorie vertoont, hetgeen vraagtekens zet bij de waarde en validiteit van de zelfbeoordeling. De zelfbeoordeling en de anderbeoordeling wijken in de praktijk vaak sterk af. Deze discrepantie is de hoofdreden van het inzetten van 360-graden feedback. De feedbackontvanger ontdekt zijn/haar eigen blinde vlekken bij beoordeling van het eigen gedrag/competentie.

De beide maatstaven van prestatie (prestatiecategorie en bonuscategorie) bleken echter minder sterk (0,294) met elkaar te correleren. Verklaring hiervoor kan zijn dat beide begrippen een andere vorm van prestatie 'meten'. Bonuscategorie is gebaseerd op de werkelijk (objectief) behaalde (te toetsen) prestatie van het individu, terwijl prestatiecategorie ook een element van (subjectief ingeschatte) toekomstige verwachtingen van prestatie van het individu bevat. Voor de volledigheid zijn beide maatstaven afzonderlijk van elkaar getest op hun relatie met competentie.

Door het uitvoeren van multinomiale regressie-analyses (regressie-analysetechniek specifiek voor het toetsen met een nominale of ordi-

| Correlatiematrix competentie * prestatie | | | | | | |
|--|----------------------------------|-------------------------|-----------------|----------------------------------|--------------------|----------------|
| | | | zelfbeoordeling | gemiddelde anderbeoordelingen | prestatiecategorie | bonuscategorie |
| Spearman's rho/ Pearson r | zelfbeoordeling | Correlation Coefficient | 1 | ,101 | ,104 | ,121 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,458 | ,447 | ,380 |
| | | N | 56 | 56 | 56 | 55 |
| | gemiddelde anderbeoordelingen | Correlation Coefficient | ,101 | 1 | ,522** | ,427** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,458 | . | ,000 | ,001 |
| | | N | 56 | 57 | 57 | 56 |
| | prestatiecategorie | Correlation Coefficient | ,104 | ,522** | 1,000 | ,294* |
| | | Sig. (2-tailed) | ,447 | ,000 | . | ,028 |
| | | N | 56 | 57 | 57 | 56 |
| | bonuscategorie | Correlation Coefficient | ,121 | ,427** | ,294* | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,380 | ,001 | ,028 | . |
| | | N | 55 | 56 | 56 | 56 |

** . Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-zijdig).

* . Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-zijdig).

Tabel 1. correlatiematrix competentie en prestatie.

nale, afhankelijke variabele) is onderzocht of competentie prestatie kan verklaren. Bij deze analyses wordt de anderbeoordeling gebruikt als maatstaf voor competentie en wordt prestatie zowel vastgesteld op basis van prestatiecategorie als ook op basis van bonuscategorie. Multinomiale regressie-analyses met competentie als voorspeller van prestatie gebaseerd op prestatiecategorie leverden significante resultaten op. De Nagelkerke-waarde, die aangeeft welk deel van de variantie in prestaties wordt verklaard door de anderbeoordeling blijkt daarbij uit te komen op een significant niveau van 0,326. In Tabel 2 zijn de resultaten weergegeven van de bij een multinomiale regressie-analyse behorende Likelihood ratio tests, waaruit kan worden geconcludeerd dat competentie de prestatiecategorie kan verklaren. De chi-square in deze test is namelijk betrekkelijk hoog bij 18,753 en is significant (0,000). Bij een

| Likelihood Ratio Tests | | | | |
|------------------------|------------------------------------|------------|----|------|
| Effect | -2 Log Likelihood of Reduced Model | Chi-Square | df | Sig. |
| Intercept | 111,689 | 18,635 | 2 | ,000 |
| Anderbeoordeling | 111,808 | 18,753 | 2 | ,000 |

Tabel 2. Likelihood Ratio Tests multinomiale regressie-analyse voor anderbeoordeling als verklarende variabele voor prestatiecategorie.

toename van de score op competentie is de kans dat wordt gescoord in prestatiecategorie 'hoog' significant (0,008) hoger dan de kans dat wordt gescoord in de prestatiecategorie 'midden' en ook significant (0,000) hoger dan wordt gescoord in prestatiecategorie 'laag'. Dat geldt ook voor de twee categorieën 'midden' en 'laag' (significantie: 0,034).

Multinomiale regressie-analyses met de anderbeoordeling als voorspeller van prestatie gebaseerd op bonuscategorie leveren ook significante resultaten op. De Chi-Square is 13,341 en daarmee iets lager dan bij prestatiecategorie als afhankelijke variabele. Dit geldt ook voor de Nagelkerke-waarde, die 0,248 bedraagt. Bij een toename van de score op competentie is de kans dat wordt gescoord in bonuscategorie 'hoog' significant (0,023) hoger dan de kans dat wordt gescoord in de bonuscategorie 'midden' en ook significant (0,002) hoger dan wordt gescoord in bonuscategorie 'laag'. Er is echter geen significant onderscheid tussen de twee categorieën 'midden' en 'laag' (van dependent, bonuscategorie) gevonden. Aangezien de significantie hierbij 0,057 is en net boven de in dit onderzoek gehanteerde grens van 0,05 ligt, wordt het verband (nagenoeg) bevestigd.

Uit de berekende correlaties blijkt derhalve een significant, positief verband tussen competentie (op basis van de anderbeoordeling) en prestatie. Met andere woorden: hoe hoger/lager de competentie, hoe hoger/lager de prestatie. De resultaten van de multinomiale regressie-analyses bevestigen het veronderstelde verband tussen competente en prestatie.

Conclusies

De relatie tussen competentie en prestatie wordt in de literatuur vaak verondersteld, waarbij beide begrippen soms zelfs aan elkaar gelijk worden gesteld. Er is echter zeer beperkte empirische ondersteuning voor deze veronderstelling. Dit onderzoek heeft een positieve samenhang tussen beide constructen aangetoond en tevens is onderbouwing gevonden voor de veronderstelling dat competentie prestatie kan verklaren. Dit onderzoek maakt duidelijk dat competentie management een bijdrage kan leveren aan het beter presteren van medewerkers en daarmee van de organisatie als geheel. Een organisatie kan derhalve veel baat hebben bij de inzet van HRM instrumenten als competentieprofieling, competentiegericht werven en selecteren en beoordelen, persoonlijke ontwikkelplannen, management development, competentiegericht opleiden en competentiebeloning et cetera. De HRM professional kan duidelijk waarde aan de organisatie toevoegen.

Een organisatie kan veel baat hebben bij de inzet van HRM instrumenten

Ook heeft dit onderzoek aanwijzingen gevonden voor de waarde, validiteit en betrouwbaarheid van 360-graden feedback instrumenten. Dit pleit voor de inzet van het 360-graden feedback instrument voor ontwikkelingsgerichte doeleinden. Dit instrument kan eraan bijdragen dat medewerkers en managers een helder beeld krijgen van de competenties waarop zij ontwikkelbehoefte hebben.

De empirische onderbouwing voor de relatie tussen competentie en prestatie (vastgesteld op basis van zowel bonuscategorie als ook op basis van prestatie categorie) geeft daarnaast aanleiding te overwegen tot het inzetten van 360-graden feedback voor beslissingsdoeleinden op het gebied van beloning. Hieraan kleven echter wel nadelen. De kracht van het instrument zit vooral in het feit dat medewerkers en managers een helder beeld krijgen van de wijze waarop zij op personen binnen (en eventueel buiten, zoals klanten) hun werkomgeving overkomen. Wanneer het instrument wordt gebruikt als feedbackmiddel in plaats van beoordelingsmiddel is de kans groter dat mensen eerlijke (opbouwende) feedback ontvangen, waarmee zij hun voordeel kunnen doen. Indien deze direct dan wel indirect wordt gekoppeld aan beloning, wordt 360-graden feedback in die zin meer een 360-graden competentiebeoorde-

ling. Dit kan wellicht van negatieve invloed zijn op de betrouwbaarheid van de feedback. Te denken valt aan het opdrijven van de scores, politiek gedrag tussen te beoordelen personen en hun beoordelaars, terughoudendheid tot het geven van eerlijke feedback et cetera.

Literatuur

- Atkins, P.W.B., & Wood, R.E. (2002). Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel psychology*, 55, 871-904.
- Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A Review and Directions for Future Research. *Personal Psychology*, 41, 63-105.
- Bergenhengouwen, G.J., Mooijman, E.A.M., & Tillema, H.H. (1998). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Fletcher, C., Baldry C., & Cunningham-Snell, N. (1998). The psychometric properties of 360-degree feedback: An empirical study and a cautionary tail. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 19-34.
- Hair, J.F., Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2003). *Essentials of business research methods*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Jellema, F. (2003). *Measuring training effects: the potential of 360-degree feedback*. Enschede: Twente University Press.
- London, M., Smither, J.W. (1995). Can multisource feedback change perceptions of goal-accomplishment, self- evaluations, and performance-related outcomes? Theory based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- Mount, M.K., Judge, T.A., Scullen, S.E., Sytsma, M.R. & Hezlett, S.A. (1998). Trait, rater and level effects in 360-degree performance ratings. *Personnel Psychology*, 51, 557-576.
- Mulder, M. (2001). *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Roe, R. A. (1997). Arbeidsprestaties. In P.J.D. Drenth, Thierry, Hk., & Wolff, Ch. J. de. *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Sluijs, E. van, Kluytmans, F. (1996). Management van competenties. *Management & Organisatie* 3, p. 200-220.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993) *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tillema, H.H. (1996). *Development centers; ontwikkelen van competenties in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Bijlage 1. Voorbeeld competentie-items opgenomen in de 360-graden feedback vragenlijst.

| stellingen meting competentie | |
|--------------------------------------|---|
| competentie/item | stelling |
| leidinggeven | |
| V417LG | Voelt zich verantwoordelijk voor het eindresultaat |
| V418LG | Geeft duidelijke instructies aan medewerkers |
| V419LG | Hakt knopen door |
| V420LG | Overtuigt medewerkers |
| V421LG | Overziet de activiteiten die op de afdeling spelen |
| V422LG | Past stijl van leidinggeven aan de situatie aan |
| groepsgericht leidinggeven | |
| V428GL | Benadrukt het gemeenschappelijk doel van de afdeling |
| V429GL | Maakt een duidelijke taakverdeling |
| V430GL | Benadrukt het belang van samenwerking binnen de afdeling |
| V431GL | Vraagt een actieve inbreng van de teamleden |
| V432GL | Geeft ieder teamlid een eigen verantwoordelijkheid |
| plannen & organiseren | |
| V438PL | Plant werkzaamheden in |
| V439PL | Maakt een plan van aanpak voor een project |
| V440PL | Geeft een beeld van het einddoel van een project |
| V441PL | Plant een project in fases |
| V442PL | Zorgt voor de benodigde middelen |
| voortgangsbewaking | |
| V443VO | Controleert of doelen op tijd worden gehaald |
| V444VO | Controleert of medewerkers zich aan de planning houden |
| V445VO | Stelt meetbare doelen |
| V446VO | Geeft tussentijds een beeld van de stand van zaken |
| V447VO | Houdt voortgangsgesprekken over het verloop van projecten |

Bijlage 2. Rotated Factor matrix.

| Rotated Factor Matrix ^a | | | | | | | | |
|------------------------------------|--------|------|------|------|------|------|------|------|
| | Factor | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| V439PL | ,840 | | | | | | | |
| V441PL | ,797 | | | | | | | |
| V440PL | ,730 | | | | | | | |
| V442PL | ,583 | | | | | | | |
| V438PL | ,521 | | | | | | | |
| V623RE | | ,805 | | | | | | |
| V622RE | | ,764 | | | | | | |
| V621RE | | ,714 | | | | | | |
| V620RE | | ,605 | | | | | | |
| V624RE | | ,532 | | | | ,432 | | |
| V618WA | | ,514 | ,622 | | | | | |
| V619WA | | | ,572 | | ,348 | | | |
| V615WA | | ,370 | ,568 | | | | ,317 | |
| V616WA | | | ,554 | | | | | |
| V617WA | | ,360 | ,539 | | | | | |
| V627SE | | | ,538 | | | | | |
| V614WA | | | ,514 | | | | | |
| V423CO | | ,365 | ,426 | | | | | |
| V427CO | | | ,403 | ,354 | ,361 | | | |
| V476BE | | | | ,710 | | | | |
| V472BE | ,354 | | | ,682 | | | | |
| V473BE | ,361 | | | ,602 | | | | |
| V475BE | ,317 | | | ,510 | | | | |
| V630SE | ,362 | | ,413 | ,420 | | | | |
| V426CO | | | ,365 | ,378 | | ,313 | | |
| V629SE | ,354 | | | ,356 | | | | |
| V430GL | | | | | ,706 | | | |
| V428GL | | | | | ,480 | | | |
| V431GL | | | | ,331 | ,480 | | | |
| V432GL | | | | | ,434 | | | |
| V429GL | ,397 | | | ,326 | ,423 | | | |
| V424CO | | | ,361 | | ,402 | | | |
| V425CO | | ,317 | | | ,357 | | | |
| V626SE | | | | | ,351 | ,306 | ,316 | |
| V541SA | | | | | | ,654 | | |
| V625SE | | | | | | ,608 | | |
| V474BE | | | | | | ,607 | | |
| V544SA | | | ,324 | | ,343 | ,463 | | |
| V545SA | | | | | | ,333 | | |
| V543SA | | | | | | | ,646 | |
| V542SA | | | ,336 | | | | ,496 | |
| V628SE | | | | ,367 | | | | ,421 |

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 12 iterations.