

# 1

# Adviseren

*Jammer dat mensen geen problemen kunnen ruilen:  
iedereen weet namelijk het beste hoe het probleem van de ander op te lossen is ...*  
– J.S. Pasterkamp

## In dit hoofdstuk leer je

- wat advies en adviseren inhoudt;
- een communicatiemodel hanteren waarmee het adviseren inzichtelijk wordt;
- welke rollen een adviseur kan hebben in relatie tot de adviesvrager;
- wie in die rollen verantwoordelijk is voor de inhoud en de uitvoering van het advies;
- over welke kerncompetenties je als adviseur dient te beschikken.

## Inleiding

*'Weet je wat jij zou moeten doen ...?!'*

Deze vraag zal je vast bekend voorkomen. Ze maakt meteen duidelijk hoe vervelend of verhelderend het kan zijn om advies te ontvangen of te geven. Tegelijkertijd zijn we niet anders gewend dan te adviseren of raad te vragen. Van jongs af aan krijgen we, gevraagd en ongevroegd, advies: van onze ouders, die ons opvoeden; van de leraren, die ons onderwijzen; van onze leidinggevenden, die ons instrueren; en van onze partners, die hun leven met ons delen. We geven ook graag, vaak en veel advies. Om zo de ander te helpen diens wensen te verwezenlijken, of om de ander naar een betere situatie te begeleiden. Maar wie bepaalt wat beter is, wat die gewenste situatie is? Op welke manieren leid je de ander naar de gewenste situatie? En vooral, welke kwaliteiten en vaardigheden moet je bezitten om een goed advies te kunnen geven? Met de groei van de kenniseconomie neemt de behoefte aan een goed advies toe. De complexiteit van de samenleving vraagt deskundigheid op

veel gebieden. Adviseurs vervullen daarin een belangrijke rol. De diversiteit aan beroepen waarin adviseurs werkzaam zijn, blijft toenemen. De verschillende sectoren waarin je adviseursfuncties vindt zijn daarvoor illustratief: financieel adviseur, bouwkundig adviseur, humanresourcesadviseur, pedagogisch consulent, beleidsadviseur, hypotheekadviseur, bewegingsconsulent, studieadviseur, budgetcoach, stylingconsulent, inkoopadviseur, jobcoach, museumconsulent enzovoort.

In dit hoofdstuk lees je wat adviseren is en wat je in huis moet hebben om een goed adviseur te kunnen zijn.

## BLIJF VOORAL JEZELF!



'Veel bedrijven willen wel anders, maar overzien vanuit hun situatie vaak niet hoe. Als adviseur in cultuurveranderingstrajecten kan ik vanuit een ander, nieuw perspectief bekijken wat er kan en moet gebeuren. Door de interne cultuur en communicatie grondig te analyseren stel ik vast wat de gewenste situatie en aanpak kunnen zijn. Dat vraagt van mij dat ik goed contact maak met de klant en met de mensen in de organisatie. En om goed contact te kunnen maken, moet ik wel mezelf zijn.

Mijn tip aan beginnende adviseurs is daarom: blijf vooral jezelf!

*Gemma van Stekelenburg, partner en organisatieadviseur bij Kern Konsult*

## 1.1 Wat is adviseren?

Als je de betekenissen van 'adviseren' en 'advies' opzoekt in het woordenboek, dan lees je het volgende:

**ad·vi·se·ren** (ov.ww.)

1. (iem.) door raadgevingen helpen → *iem. raad geven/verschaffen, iem. van advies dienen, raden*
2. aanraden

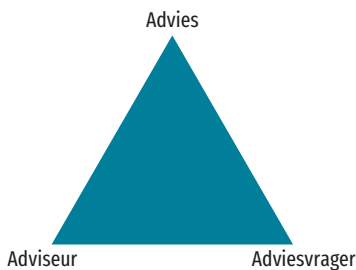
**ad·vies** (zelfst.nw.)

mening, raad. Afgeleid van *advisus* [*advies, beschouwing*], van *avidère* (*opmerken, waarnemen*), van *ad* [*tot*] + *vidère* [*zien*]

Adviseren betekent dus iemand helpen door raad te geven. Het woord 'adviseren' is afgeleid van waarnemen, beschouwen, zien. Dat maakt meteen duidelijk dat een professioneel **adviseur** al twee vaardigheden moet beheersen: goed zien *en* wat hij ziet goed overbrengen. Beide zaken doen een sterk beroep op het bewustzijn van de adviseur. Zien is anders dan kijken. Kijken is oppervlakkig, zien vraagt van de adviseur een bewustzijn van wat er werkelijk is. Het vraagt inzicht en zelfreflectie; een bewustzijn van je eigen ziens-

wijze; de kleur van je eigen 'bril'; en een bewust waarnemen van hoe de **adviesvrager** naar diens probleem kijkt. Want wat is nu precies het probleem ...? En wat is dan het juiste advies? Daarnaast vraagt ook het goed overbrengen van dat advies om geschikte vaardigheden. Immers, een adviesvrager volgt een advies pas op als hij het accepteert. Dus is naast het waarnemen het overbrengen essentieel. Beide zaken vragen van de adviseur om contact te maken – contact met wat er is en met wie er is. Deze twee zaken zijn echter nog geen garantie voor de uitvoering van het advies. Pas na acceptatie van het advies door de adviesvrager zal de uitvoering plaats gaan vinden.

In een model ziet het traject van adviseren eruit als in figuur 1.1:



**FIGUUR 1.1** Modeltraject van adviseren

De verbinding tussen adviseur en advies kenmerkt zich door *probleemanalyse* en *probleemoplossing*. De adviseur brengt diens deskundigheid over in de inhoud van het advies. In de verbinding tussen adviseur en adviesvrager is er sprake van *overtuigingskracht*, *instemming* en *vertrouwen*. Hierbij zijn de sociale en communicatieve vaardigheden van de adviseur van doorslaggevend belang. In de omgang met de geadviseerde zijn ook de rollen van belang die de adviseur kan aannemen ten opzichte van de geadviseerde. In de verbinding tussen adviesvrager en het advies gaat het om *acceptatie* en *implementatie* van het advies. Aan deze drie zaken – verbinding maken, rollen en communicatieve vaardigheden – geven we aandacht in dit boek.



## Oefening 1

*Doel: je een eigen beeld vormen over adviezen.*

Wat is het beste advies dat jij ooit hebt gekregen?

- Beschrijf dat advies en de situatie waarin je dat advies hebt gekregen.
- Wat waren voor jou de belangrijkste redenen om dat advies ter harte te nemen?
- Hoe heb je toen het contact tussen jou en de bewuste adviesgever ervaren?

*Noteer je bevindingen in je logboek.*

## 1.2 Het communicatiemodel

In de vorige paragraaf hebben we beschreven dat contact maken van fundamenteel belang is in het adviseurschap. Communicatie betekent verbinden. En dat is precies wat degene die advies vraagt van je verwacht: dat je aandacht en interesse toont. De adviesvrager wil niet alleen een deskundig antwoord op de vraag, diegene wil ook worden gehoord en begrepen. Dit stelt hoge eisen aan jouw communicatieve vaardigheden. Daarom volgt hier kort een uitleg van een model dat communicatie beschrijft.

Het model geeft inzicht in de gewenste competenties van de adviseur en we zullen het dan ook in de volgende hoofdstukken gebruiken om de adviescompetenties te beschrijven en te oefenen. Het **communicatiemodel** bestaat uit vier elementen:

ELEMENT	UITLEG	CONSEQUENTIES VOOR DE ADVISEUR
<b>A</b> Inhoud	Dat wat wordt gezegd. Waar het gesprek over gaat: het onderwerp of thema.	De adviseur zal zich goed moeten verdiepen in de inhoud of thematiek en zal daarover een deskundig advies moeten kunnen geven. Communicatiedeskundigen geven aan dat de inhoud maar 10-15% uitmaakt van de communicatie. Reden temeer om verhoudingsgewijs meer aandacht aan de andere onderdelen te schenken: die bepalen immers de overige 85-90%.
<b>B</b> Relatie	Diegenen die aan het communiceren zijn, maar vooral de manier waarop zij zich met elkaar verbinden en het type relatie dat zij aangaan.	In de adviesrelatie kunnen we verschillende rollen onderscheiden. Deze rollen lichten we hierna toe. Als een persoon in de relatie een bepaalde rol kiest, dwingt diegene de ander daardoor ook in een bepaalde rol.
<b>C</b> Proces	De wijze waarop de inhoud wordt gecommuniceerd <i>en</i> wat er met die inhoud wordt beoogd of gedaan.	We spreken hier over het adviesproces: welke stappen je zet als adviseur, coach en expert in het proces van adviseren.
<b>D</b> Beleving	Hoe de communicatie wordt beleefd. Het gaat niet om wat iemand zegt, maar om hoe wat wordt gezegd wordt beleefd; welke emotie er speelt in de communicatie.	Als adviseur zul je op de hoogte moeten zijn van de emoties en de achterliggende behoeften die een rol spelen in het adviesproces.

We geven nu een toelichting van de elementen uit dit communicatiemodel.

### A Inhoud

Bij het element *inhoud* denken we aan het onderwerp of het thema van een gesprek: wat is het probleem? En ... wat is het advies? Uit de wijze waarop hij omgaat met de inhoud blijkt de expertise van de adviseur. Het gewicht van een advies neemt toe naarmate de adviseur meer deskundige kennis heeft en toepast in het advies.

Als adviseur kun je de informatie van de adviesvrager op twee verschillende manieren verwerken. De ene manier noemen we de 'systematische' manier en de andere de 'heuristische' manier.

De *systematische* manier gebruik je als je precies en met inspanning nadenkt. Het denkproces is actief, creatief en alert. Als je systematisch denkt, gebruik je een logische manier van denken.

Bij de *heuristische* manier denk je globaal en bekijk je ideeën vluchtig. Bij deze wijze van inhoud verwerken sluit je vooral aan op de beleving die de situatie oproept. Bij deze denk-wijze gaat het erom een bepaald gevoel op te roepen.

### B Relatie

De *relatie* noemen we in de communicatieleer ook wel **betrekkingsniveau**. Op het moment dat je met iemand anders communiceert, kies je in die communicatie een bepaalde rol. Vanuit die rol ervaar je de informatie. In het adviseren onderscheiden we drie rollen: de rol van expert, de rol van adviseur en de rol van coach. Deze rollen lichten we toe in de volgende paragraaf.

### C Proces

In communicatie hebben we doelen of belangen. Om die doelen te bereiken, zetten we bepaalde methoden in. Zo ook in het adviseren. Met proces bedoelen we de wijze waarop je het doel bereikt. Afhankelijk van je rol als adviseur kies je de methode waarmee je het advies overbrengt en je het doel voor de geadviseerde bereikt. Kortom: het proces is de manier waarop je de inhoud communiceert *en* wat je met die inhoud beoogt of doet. In hoofdstuk 2 bespreken we uitgebreid de verschillende processtappen in het adviseren.

### D Beleving

De beleving is niet wat iemand zegt, maar hoe dat wordt gezegd en beleefd; welke emotie in de communicatie tussen adviseur en adviesvrager speelt en wat de achterliggende behoefte daarbij is. Omgaan met emoties en met weerstanden is van essentieel belang in het adviesgesprek. Daar komen we in hoofdstuk 4 op terug.



## Oefening 2

*Doel: kunnen aangeven wat de vier elementen doen met je beeld over adviezen.*

Neem oefening 1 weer voor je.

1. Analyseer naar aanleiding van het beste advies dat je hebt gekregen de vier elementen uit het communicatieproces.
2. Hoe zou jij de adviesstijl met betrekking tot dat advies omschrijven aan de hand van deze vier elementen?
3. Hoe kenmerkte die bewuste adviesstijl zich met betrekking tot:
  - de inhoud van het advies;
  - de relatie die de adviesgever met jou had;
  - het proces van adviseren;
  - de beleving en de sfeer in het adviesgesprek?

*Noteer je bevindingen in je logboek.*

## 1.3 De rollen van de adviseur

In het zojuist beschreven communicatiemodel heb je al gelezen dat de adviseur in diens relatie met de adviesvrager verschillende rollen kan aannemen. Om de adviesvrager naar de gewenste oplossing of gewenste situatie te begeleiden kan de adviseur een keuze maken uit de volgende rollen:

1. expertrol
2. adviseursrol
3. coachrol

Op het moment dat een persoon in de relatie een bepaalde **adviesrol** aanneemt, dwingt diegene de ander in een complementaire rol. Zo zal de ander tegenover de expertrol een leek worden. Tegenover de adviseursrol zal de rol van adviesvrager staan (ook wel gedefinieerd als **geadviseerde**, cliënt, et cetera). Tegenover de coachrol staat de rol van gecoachte.

1. expert ↔ leek
2. adviseur ↔ adviesvrager
3. coach ↔ gecoachte

Terugkijkend naar het communicatiemodel kun je aan de hand van die diverse rollen bekijken wie daarbij verantwoordelijk is voor de inhoud en wie voor het proces. Anders gezegd: wie bepaalt het advies (inhoud) en wie bepaalt wat er met het advies uiteindelijk wordt gedaan (proces)? Hierbij spelen ook beïnvloedingsstrategieën een rol. Daarbij zal de expert vooral trachten te beïnvloeden door te werken aan de kwaliteit van de inhoud; de adviseur zal zich meer richten op het effect van het advies; en de coach richt zich vooral op de acceptatie van het advies door de gecoachte. Let op: het initiatief tot het vragen van advies ligt altijd bij de adviesvrager. Met andere woorden: de vraag komt van de leek, adviesvrager of gecoachte. Het stellen van de advies- of hulpvraag is slechts het begin van het traject. Maar dat initiatief is niet bepalend voor wie er vervolgens verantwoordelijk is voor de inhoud of het proces van het **adviestraject**.

### *Relatie expert ↔ leek*

In de relatie **expert** ↔ leek is de adviseur de deskundige. Diegene is deskundig op het gebied van de inhoud *en* op het gebied van het proces. Concreet betekent dit dat de expert zowel inhoud als proces bepaalt. De expert onderzoekt wat het probleem is (de inhoud) en geeft aan hoe de oplossing moet worden gerealiseerd (het proces). De expert kent de oplossing en instrueert de leek. De expert zal zich voornamelijk richten op de kwaliteit van het advies; hoe meer inhoudelijke expertise, des te beter de kwaliteit.

Een voorbeeld van iemand in de expertrol is de IT-adviseur, die zowel bepaalt wat er aan de hand is als je pc niet goed meer werkt, als hoe je het probleem dient te verhelpen. Of de medisch specialist, die zowel de diagnose stelt (de inhoud; wat er mis is), als weet hoe je de kwaal kunt verhelpen (het proces, in dit geval het genezingsproces).

In de expert-leekrelatie is de expert leidend of sturend. Er is sprake van een top-down-relatie, die als machtig (de expert) en onmachtig (de leek) kan worden ervaren. Want kennis is macht en degene die de kennis hier bezit, is de expert.

### *Relatie adviseur ↔ adviesvrager*

In de relatie adviseur ↔ adviesvrager is de adviseur verantwoordelijk voor de inhoud; diegene geeft daarover raad of advies en heeft over het gevraagde de kennis in huis. De adviseur is deskundig op het gebied van de inhoud. Maar in deze rol bepaalt de adviesvrager om die kennis wel of niet te benutten. De adviesvrager is hiermee verantwoordelijk voor de uitvoering van het proces. Adviseren legt in de besluitvorming de verantwoordelijkheid bij de ander. De adviseur doet een voorstel, maar het is de adviesvrager die beslist en eventueel uitvoert. Daarbij heeft de adviseur wel kennis van de manier waarop hij de acceptatie van het advies door de adviesvrager kan beïnvloeden. De adviseur wil een zo groot mogelijk effect sorteren, door onder andere draagvlak voor de oplossing te creëren, maar het is de cliënt die uiteindelijk bepaalt wat er met het advies gaat gebeuren. De adviseur richt zich op de kwaliteit en de acceptatie van het advies door de adviesvrager.

Een voorbeeld van iemand in de adviseursrol is de beveiligingsadviseur, die kennis heeft van beveiliging in en rondom het huis. De cliënt bepaalt zelf óf, en zo ja, welke soort beveiliging hij neemt.

De adviseur-adviesvragersrelatie is minder ongelijkwaardig dan de expert-leekrelatie, omdat de cliënt uiteindelijk bepaalt waarvoor hij kiest. Beiden hebben een eigen verantwoordelijkheid in deze relatie: de adviseur is verantwoordelijk voor de inhoud en de kwaliteit van het advies, de cliënt is verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. In deze relatie heeft de adviseur meer kennis dan de adviesvrager.

### *Relatie coach ↔ gecoachte*

In de rol van **coach** legt de adviseur de verantwoordelijkheid voor zowel de inhoud als het proces geheel bij de gecoachte. De coach stimuleert en motiveert de gecoachte om zelfstandig beslissingen te nemen. De coach is deskundig in het in beweging brengen van mensen, maar het is de gecoachte die in deze relatie bepaalt wat het gespreksthema (de inhoud) is en hoe hiermee wordt omgegaan (het proces). De coach richt zich daarom op de acceptatie van het advies door de gecoachte.

Een voorbeeld van iemand in een coachende rol is een loopbaanadviseur. De gecoachte bepaalt hierin zelf de inhoud van de gesprekken ('Wat wordt mijn nieuwe baan?', 'Waarom moet die nieuwe baan voldoen?') en het proces ('Hoe ga ik die nieuwe baan verwerven?').

De gecoachte is verantwoordelijk voor het wat en het hoe. De coach weet daarbij de juiste vragen te stellen en de gecoachte te bewegen in het vinden van de juiste antwoorden. In deze rol is er sprake van een gelijkwaardige relatie tussen gecoachte en coach.

ROL	TYPE RELATIE	TOELICHTING
Expert bepaalt inhoud en proces	Relatie is top-down en wordt door expert bepaald	Leek is afhankelijk van de expert
Adviseur bepaalt inhoud (het wat)	In deze relatie is de adviseur verantwoordelijk voor de inhoud en de geadviseerde voor de uitvoering; er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid	Adviesvrager bepaalt proces (wat er met die inhoud wordt gedaan)
Coach richt zich op acceptatie van het advies door de gecoachte en is niet verantwoordelijk voor de inhoud en het proces	Relatie is gelijkwaardig	Gecoachte bepaalt inhoud en proces

Het zal duidelijk zijn dat hoe ongelijkwaardiger de relatie wordt ervaren, des te meer afhankelijkheid en weerstand een rol kunnen spelen. Van de adviseur wordt daarom verwacht dat diegene oog heeft voor het herkennen, erkennen en verkennen van weerstanden. In hoofdstuk 4 komen we hier uitgebreid op terug.



## Oefening 3

*Doel: adviesrollen herkennen.*

Hierna vind je drie reacties van geadviseerden. Beschrijf bij elke reactie welke rollen (expert, adviseur, coach) je herkent. Geef daarbij aan waaraan je die bewuste rol herkent.

### Reactie 1

De adviseur die ik heb geraadpleegd stelde me van het begin af aan op mijn gemak. Ik had al snel het gevoel dat ze mijn probleem goed begreep, want ze stelde gerichte vragen over mijn probleem.

Ze nam de tijd om samen met mij te onderzoeken waar nu werkelijk de schoen wrong. Uiteindelijk bleken er twee mogelijke oplossingen te zijn voor mijn probleem. We hebben beide oplossingen uitgebreid besproken en ze confronteerde me met de gevolgen van de beide oplossingen. We hebben bij beide oplossingen de voor- en nadelen op een rijtje gezet. Ik heb nu een goed overzicht gekregen van de consequenties van beide oplossingen. Het zijn beide goed uitvoerbare oplossingen. Ik moet zelf nog een keuze maken, maar ik heb al wel het idee wat het gaat worden.

### Reactie 2

Ik heb een pittig gesprek gehad met mijn adviseur over mijn probleem. Ze stelde me voortdurend vragen, waarover ik nog niet eerder had nagedacht. En als ik dan twijfelde over de keuze die ik wilde maken, vroeg ze door naar welke mogelijkheden ik had, om die twijfel te kunnen wegnemen.



Soms wilde ik dat ze me gewoon vertelde wat ik moest doen om het probleem op te lossen. Maar dan zei ze dat ze erop vertrouwde dat ik zelf wel wist wat goed voor me was. Uiteindelijk ben ik daar wel blij mee. Ik weet nu wat me te doen staat en ik vertrouw erop dat het goed komt. Ik ben nu wel opgelucht; ik heb alle opties goed doorgesproken en weet nu wat ik ga doen om het probleem op te lossen.

### **Reactie 3**

Ik heb mijn probleem voorgelegd aan de adviseur.

In het begin van het gesprek stelde hij gerichte vragen over mijn probleem. Hij had al snel door wat de oplossing was. Hij vertelde uitvoerig wat ik kon doen en gaf daar goede argumenten voor. Ik vond wel dat ik veel informatie kreeg. Gelukkig kreeg ik een stappenplan op papier mee, waarmee ik het probleem kan oplossen. Dat kan ik thuis nog eens rustig doorlezen. Ik hoef dat stappenplan alleen maar op te volgen. Dat is wel zo gemakkelijk, toch? Ook al vond ik de sfeer in het gesprek wel wat afstandelijk, ik vind dat ik een uitstekend advies heb gekregen.

*Noteer je bevindingen in je logboek.*

Als we de rollen koppelen aan de beleving, dan zien we intrinsiek drie belangrijke verschillen ontstaan waarmee de adviseur terdege rekening heeft te houden. De adviesvrager (in welke rol dan ook) zit met een vraagstuk of kampt met een probleem waarvoor een advies of oplossing nodig is. De adviesgever (in iedere rol) heeft daarvoor een oplossing of raad voorhanden.

Het vertrekpunt voor het advies of de oplossing verschilt in drie opzichten:

- a. Wat voor de adviesvrager een incident is, is voor de adviesgever een routine.
- b. Wat voor de adviesvrager emoties en verwarring kan opleven, is voor de adviesgever een neutraal of rationeel vraagstuk.
- c. Het begrijpen van het advies kost de adviesvrager ruimte en tijd, terwijl het voor de adviesgever al helder en duidelijk is waar de oplossing ligt.

Hierdoor zijn tegenstellingen merkbaar, die storingsen in de communicatie kunnen opleveren. Incident staat hier tegenover routine, emotie tegenover ratio, en begrip tegenover verwarring en onbegrip.

Met deze tegenstellingen heb je als adviesgever elke keer rekening te houden! Je kunt namelijk pas verder met het advies als of wanneer de adviesvrager je hierin kan volgen. Ga maar eens na hoe je je voelde als adviesvrager als je uit een adviesgesprek kwam met een voor jou belangrijke vraag. Was er voldoende aandacht en ruimte voor je emotie? Had je voldoende tijd en ruimte om het advies te begrijpen en tot je door te laten dringen? Begreep je alles wat de adviesgever vertelde? Een adviesvrager luistert selectief. Hierdoor kan belangrijke informatie hem ontgaan.

Als adviesgever zul je hiervan elke keer bewust moeten zijn!



## Je bewust zijn van routines

Jamal Coşkun heeft van de huisarts het advies gekregen om aan zijn cholesterol te werken. Dat is te hoog en kan hart- en vaatziekten veroorzaken, zoals een beroerte en hartinfarct. Een gezondere levensstijl, bijvoorbeeld door elke dag een stevige wandeling te maken, kan ervoor zorgen dat Jamal nog geen medicijnen hoeft te slikken. Ook de juiste voeding kan daarbij helpen. Jamal gaat na lang wikken en wegen uiteindelijk naar diëtiste Jenny Sjardjoe. Tijdens het gesprek heeft Jenny door verschillende checks de oplossing al, maar weet uit ervaring dat wanneer ze haar advies direct zou geven ze de adviesvrager overdondert. Als je vanuit huis hebt geleerd om stevig te ontbijten, dan zou je een advies om bij het eerstvolgende ontbijt bijvoorbeeld alleen een handvol noten te eten niet opvolgen. Ze neemt daarom ruim de tijd om van Jamal, een fervent broodeter, te horen of hij bekend is met de gevolgen van een hoog cholesterolgehalte en of hij andere mogelijkheden ziet om het gebruik van bijvoorbeeld koolhydraten te verminderen.

### 1.4 Kerncompetenties van de adviseur

Van een adviseur wordt de nodige professionaliteit verwacht. Die professionaliteit kunnen we beschrijven in taken en verantwoordelijkheden. Daarmee wordt duidelijk waaraan een adviseur moet voldoen en wat van hem kan worden verwacht. In de beschrijving van een functie maken we gebruik van **competenties**. We noemen zo'n beschrijving een **competentieprofiel**. Het begrip competentie omvat het geheel van kennis, vaardigheden en gedrags- en houdingselementen die een beroepsbeoefenaar nodig heeft om succesvol te zijn.

Een competentie bestaat uit vier elementen:

<b>Weten</b>	Kennis	Vaardigheden	<b>Kunnen</b>
<b>Zijn</b>	Persoonskenmerken	Motivatatie	<b>Willen</b>

Voor elke functie kan je een competentieprofiel opstellen. Daarmee wordt duidelijk wat je voor die specifieke functie moet weten, kunnen, willen en zijn. Per functie zullen de mix en zwaarte van de vier competentie-elementen verschillen:

1. Het onderdeel *kennis* vraagt om de gewenste vakinhoudelijke kennis; dus wat je al weet en hebt geleerd voor de betreffende functie.
2. Het onderdeel *persoonskenmerken* bestaat vooral uit gewenste kwaliteiten in de functie. Kwaliteiten zijn onze meest 'eigen' eigenschappen. Onze kwaliteiten zijn aangeboren en vallen moeilijk aan te leren. Kwaliteiten zijn kennisonafhankelijk: je hebt ze, zonder dat je er iets voor hoeft te weten. Kortom, welke kwaliteiten en welke eigenschappen moet je hebben in die functie? Het verschil tussen een kwaliteit en een eigenschap zal duidelijk zijn: een kwaliteit is altijd positief, een eigenschap kan ook negatief zijn.