

# Competenties voeren terecht het hoge woord

Lou van Beirendonck

COLUMN

Eind jaren '90 van de vorige eeuw leek competentie-management in het bedrijfsleven een hype. De snelle interventies van weleer, bedoeld om 'mee te gaan' met de tijd, hebben in vele organisaties inmiddels plaatsgemaakt voor duurzame inspanningen om het management van menselijke competenties zorgvuldig te implementeren. Competentie-management heeft zich inmiddels maatschappijbreed gemanifesteerd, niet alleen in het bedrijfsleven, ook in de wetgeving, in het onderwijs, in de kwalificatie van beroepen. Het competentie-management van vandaag is het logische gevolg van enkele belangrijke evoluties sinds de tweede helft van de twintigste eeuw. Voor wie het ruimere plaatje niet ziet, is het slechts een hype!

## 1. Van personeelsbeheer tot competentiegeïnspireerd HRM

De wereldeconomie heeft uiteraard zijn impact gehad op de manier waarop door organisaties door de jaren heen personeelsbeleid werd gevoerd. Tot de jaren '60 van vorige eeuw was personeelsbeleid grosso modo te herleiden tot het toepassen van sociale wetgeving en het bespreken van arbeidsvoorwaarden met de vakbonden. Eind jaren '60, begin jaren '70 en in een sfeer van flower power, groeide ook in organisaties het besef dat mensen het verschil kunnen maken.

Er werd werk gemaakt van onderzoek naar de dieperliggende eigenschappen van medewerkers. Psychologisch instrumentarium zoals projectieve technieken (de Rorschach vlekentest, de Thematic Apperception Test) en allerhande persoonlijkheidsmodellen en -vragenlijsten vierden hoogtij. Intelligentietests waren in selectieland schering en inslag. Motivatietheorieën kregen alle aandacht, en een weekje erop uit met een team voor een sensitivity training om 'diep' te gaan was populair. Persoonlijke groei was een 'hot item'. Psychologen hadden de handen vol. Onder impuls van de economische uitdagingen van de beginjaren '80 daagde het besef dat 'persoonlijke groei' geen doel op zichzelf kon zijn, maar dat al de geleverde inspanningen om mensen te begrijpen en te ontwikkelen, veel directer moesten bijdragen tot het welzijn van de onderneming. Mensen moesten worden gezien als bronnen voor een goede bedrijfsvoering: de term Human Resources Management werd gelanceerd en het gedachtegoed werd via bestsellers van o.a. Noël Tichy, Michael Beer en – bij ons – Daniël Vloeberghs en Frits Kluytmans wijd verspreid. HRM is idealiter (1) strategisch, (2) integreert diverse personeelsfuncties, (3) wordt in de praktijk neergezet met een belangrijke rol voor het lijnmanagement, (4) gaat uit van een groot vertrouwen in mensen en (5) is erop gericht het menselijk

potentieel maximaal te benutten. Het enthousiasme was aanvankelijk groot. De vertwijfeling in HR-kringen was daarom niet minder, toen na een jaar of vijftien – onder meer uit enquêtes – moest blijken dat HRM in vele organisaties niet gezien werd als een strategische functie, dat een meerderheid van de HR-managers niet in directieraden zetelden en dat het lijnmanagement van de jaren '90 het HRM toch nog een zaak van de personeelsafdeling vond. Vele bedrijfsleiders, afdelingshoofden, professionals en medewerkers overzien HRM niet en hebben behoefte aan meer transparantie en duidelijkheid. HRM zit nog vol jargon.

Er is behoefte aan een betere integratie van HR met de strategie van de onderneming, aan een gebruiksvriendelijkere en transparantere manier om menselijke eigenschappen in kaart te brengen én bespreekbaar te maken, aan een economisch verantwoorde kijk op de sturing van menselijk gedrag, naar een terminologie die voor iedereen toegankelijk is...

Competentiemanagement kan fundamenteel bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen die de HRM-community sinds het begin van de jaren '80 koestert. We bedienen ons van een eenduidige en toegankelijke terminologie, we spreken over observeerbare menselijke eigenschappen die nodig zijn om bij te dragen tot de realisatie van de opdracht van de organisatie. Competenties kunnen de verschillende HR-functies integreren.

## **2. Competenties in het hoger onderwijs**

In het Europese hoger onderwijs is er veel in beweging. Doelstelling is te komen tot een transparanter en uniform hoger onderwijs, waarin we allemaal levenslang en op flexibele wijze kunnen leren. Competenties voeren daarbij het hoge woord. Een beroepsprofiel wordt vertaald in een opleidingsprofiel dat op haar beurt wordt omgezet in een

competentieprofiel. Elk opleidingsonderdeel focust zich op meerdere te ontwikkelen competenties. Bovendien wordt het accent sterker op 'kunnen' dan louter op 'kennen' gelegd. Gedragscompetenties worden steeds belangrijker.

Wie reeds werkervaring heeft en voor één of ander vak een vrijstelling meent te kunnen krijgen, krijgt bovendien de kans bewijs te leveren van elders verworven competenties (EVC) en/of van elders verworven kwalificaties (EVK).

Terwijl we ons in het bedrijfsleven afvragen of competentiemanagement een blijver of slechts een hype is, worden onze kinderen aan de Europese hogescholen en universiteiten op competenties beoordeeld. Deze ontwikkelingen hebben belangrijke consequenties voor het bedrijfsleven. Het hoger onderwijs in Europa levert afgestudeerden af die relevante competenties hebben ontwikkeld voor het beroepsleven, hun bachelor- en/of masterdiploma vermeldt de verworven competenties. Studenten zijn vertrouwd met kennis- en gedragscompetenties, met self-assessment, met het geven van feedback aan collega's, met persoonlijke ontwikkelingsplannen. ... Kortom, straks wordt de Europese arbeidsmarkt jaarlijks geïnjecteerd met tienduizenden jongeren voor wie het werken met competenties vanzelfsprekend is.

## **3. Overheden en bedrijven onder druk van de wereldeconomie**

Parallel met de veranderingen in het onderwijs wordt er tegelijkertijd werk gemaakt van de ontwikkeling van de bestaande arbeidskrachten, en worden nieuwe mogelijkheden gecreëerd voor flexibilisering. Wie competent is maar geen diploma heeft, moet kansen krijgen zijn competenties te kwalificeren. In Engeland werden vroeger reeds National Vocational Qualifications uitgewerkt met vastgelegde standaarden in niveaus van

baanvereisten en verantwoordelijkheidsgebieden. Deze kwalificaties worden toegekend aan individuele medewerkers indien ze tonen bepaalde competenties in concrete situaties te hebben verworven. De kwalificaties worden beschouwd als alternatieven voor traditionele opleidingskwalificaties. Ook in de Benelux zijn gelijksoortige initiatieven van wettelijke regulering in voorbereiding. In Vlaanderen kreeg de SERV (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen) onlangs de opdracht van de regering om beroepsprofielen om te zetten in competentieprofielen, en criteria op te stellen voor assessment en kwalificatie. Wie meent op basis van ervaring in aanmerking te kunnen komen voor een kwalificatie voor een beroep, kan straks deelnemen aan een procedure waarin – hopelijk rigoureuus – wordt gekeken naar elders of eerder verworven competenties.

### Samengevat

In dit artikel schetsten we de belangrijkste ontwikkelingen inzake competentie management. Duidelijk is dat competentie management maatschappijbreed wordt toegepast. Binnen enkele jaren zal het competentiedenken behoren tot de dagelijkse 'software' van eenieder.

### Literatuur

De Prins, P. & Melis, A. (2004). *Competentie management als hefboom voor de professionalisering van HRM*, PASO-flits 9, 2004.  
Dochy, F., Schelfhout, W., Janssens, S. (red.). *Anders evalueren. Assessment in de onderwijs-praktijk*. Leuven, Lannoo Campus, 2003.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 'The core competence of the corporation.' *Harvard Business Review*, 68, 3:79-93, 1990.  
Van Beirendonck, L.: *Iedereen competent: Handleiding voor competentie management dat werkt*. Leuven, Lannoo Campus, 208 p., 2004  
Van Beirendonck, L. 'Competenties in het onderwijs', in *Management Jaarboek 2005*, Vlaamse Management Associatie, 2005.  
Venderbosch, F. & Van den Broek. *Competentiemanagement hype of blijver?*. Onderzoek in het kader van een opleiding Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg in samenwerking met Van den Broek & Partners en het Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid (SBO), [www.pwnet.nl/](http://www.pwnet.nl/), 2003.

---

Lou Van Beirendonck heeft masterdiploma's behaald inzake organisatiepsychologie, executive business administration en organisatieontwikkeling. Hij is gedelegeerd bestuurder van Quintessence Consulting, executive professor bij UAMS (Universiteit Antwerpen Management School) en EHSAL (Europese Hogeschool, Brussel). Hij is ook voorzitter van de Global Alliance for Performance Improvement, een wereldwijde organisatie van consultingbureaus gespecialiseerd in competentie management, is een pionier inzake assessment centers in België en beschikt over een grote ervaring met betrekking tot de implementatie van competentie management in diverse soorten organisaties.