

'Management of competencies'? Never heard of it!!

Frits Kluijtmans

COLUMN

Wie een Nederlands tekstboek over Personeelsmanagement of HRM openslaat zal niet lang hoeven te zoeken om er een of meerdere hoofdstukken over competentie-management aan te treffen. In de nieuwe druk van Vloeberghs¹ begint het deel over de HR-architectuur met competentie-management en daarnaast zijn bijna 40 verwijzingen naar dit begrip in de rest van de tekst opgenomen. In het *Leerboek Personeelsmanagement*² is het al niet anders: naast een volledig hoofdstuk over dit onderwerp staan er nog eens bijna 30 verwijzingen naar competenties en naar samengestelde begrippen in het register opgenomen. In Nederland en Vlaanderen is competentie-management met andere woorden een belangrijk leerstuk.

Maar hoe is dat in Angelsaksische literatuur? Wij hebben de proef op de som genomen door drie in Nederland veel gebruikte leerboeken³ op dit onderwerp te screenen. In het boek van Baron en Krebs en dat van Cascio ontbreekt iedere verwijzing naar competencies en het management daarvan. In Boxall en Purcell komen twee verwijzingen voor, maar deze verwijzen beide naar het strategisch belang van 'core competences' van de onderneming. Wie die kent en ook goed weet te onderhouden, bouwt een concurrentievoordeel op dat moeilijk te imiteren is, zo luidt de boodschap. Interes-

sant is dat deze gedachtegang juist niet leidt tot een 'vertaling' van kerncompetenties in gedragscompetenties, zoals in ons taalgebied gebruikelijk is, maar in een pleidooi om vier deelsystemen zo in te richten dat zij op unieke wijze bijdragen aan het instandhouden en verder ontwikkelen van deze kerncompetenties. Kennis en vaardigheden van werknemers (capabilities) is er daar een van, maar daarnaast spelen fysieke systemen, zoals databases, software-programma's en machines; management-systemen (in het bijzonder belonings-systemen) en waarden en normen een doorslaggevende rol. Veel meer dan bij ons nu het geval is, wordt dus het accent gelegd op de unieke combinatie van verschillende resources die uiteindelijk het verschil maakt.

Betekent het voorgaande nu dat de zorg om individuele gedragscompetenties op peil te houden en te ontwikkelen in Engelstalige landen geen issue is? Die conclusie gaat te ver. Wie even op het internet gaat zoeken, vindt een groot aantal links naar 'management of competencies' (284 met Google en 141 met Altavista, waarvan er overigens een groot aantal weer afkomstig zijn van Nederlandse en Vlaamse adviesbureaus). Daarbij valt wel op dat dit vraagstuk veel strikter dan in ons taalgebied onderdeel uitmaakt van kennismanagement. Bij het managen van

competenties in die context gaat het om het in kaart brengen welke capaciteiten men in huis heeft en welke van belang zijn om te delen en verder te ontwikkelen. En dat laatste dan vooral in het licht van de kerncompetenties die men wil verwezenlijken (zie hiervoor).

Een interessante vraag die op grond van deze vluchtige en globale vergelijking van Amerikaans/Engelse en Nederlandse leerboeken opdoemt, is hoe het kan dat een managementconcept dat ontsproten is aan dezelfde stam een zo verschillende ontwikkeling kan doormaken. In Nederland en Vlaanderen is het concept al vrij snel toegesneden op die individuele gedragingen die van belang zijn voor de organisatie. In Angelsaksische literatuur is de verbinding met het strategische concept 'kerncompetenties' veel duidelijker bewaard gebleven. Individuele gedragscompetenties

maken daar deel uit van het kennis- en leersysteem van de organisatie dat bij moet dragen aan het ontwikkelen en verder uitbouwen van kerncompetenties van de onderneming. Die band met het strategisch beleid is in Nederland en Vlaanderen vaak ver te zoeken.

Noten

1. Vloeberghs, D. (2005). *Human Resource Management. Fundamenten en Perspectieven*, Lannoo Campus, Leuven, België.
2. Kluijtmans, F. (red.) (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Wolters Noordhoff, Groningen.
3. Dat waren: Boxall, P. and J. Purcell (2003). *Strategy and Human Resource Management*; Palgrave MacMillan, Baron, J.M. and D.M. Kreps (1999). *Strategic Human Resources*, Wiley en het al wat oudere boek van: Cascio, W. F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*.