

Reacties vanuit de praktijk op het artikel 'Competentiemanagement: een kritiek en alternatief' van Jac Christis en Ben Fruytier.

Competentiemanagement: een kwestie van zinvolle dialoog

Lou Van Beirendonck

In hun artikel over competentie management baseren Christis & Fruytier zich mijns inziens sterk op de Amerikaanse literatuur van het begin jaren '90, onder andere McClelland 1993 en Spencer & Spencer 1993. Al snel wordt competentie management dan voorgesteld als een mechanistisch proces, waarbij vanuit de missie en de visie van de organisatie uiteindelijk gewenste competenties worden afgeleid die dan vervolgens worden beoordeeld. Intussen is er – zeker in Europa – veel geëvolueerd in de praktijk van competentie management. Ik wil me beperken tot vier beschouwingen bij dit artikel.

Mechanistisch en topdown

Zowel de top-down-benadering als de deductieve aanpak om tot competenties te komen zijn vanuit organisatieperspectief te verdedigen. Daar is fundamenteel niks mis mee. De auteurs bekritisieren de te mechanistische manier waarop in meerdere publicaties over competenties wordt geschreven en in organisaties met competenties werd/wordt gewerkt. Die kritiek is mijns inziens terecht. In vele organisaties werd het zinvolle gedachtegoed – zeker in de aanvangsjaren – vertaald in een 'overgeorganiseerd' systeem, en ver-

viel competentie management in een rigide, mechanistische werkwijze. Zo is het meerdere organisaties vergaan.

Maar, het is niet omdat de uitwerking wel eens mank loopt, dat het uitgangspunt niet deugt. Er zijn ook tal van organisaties die zinvol met competenties aan de slag zijn gegaan, die zich niet hebben laten misleiden door een drang naar overorganisatie, die instrumenten hebben ontwikkeld die door het lijnmanagement en de medewerkers constructief worden gebruikt, die een 'eenvoudige competentie terminologie' hebben ontwikkeld die fundamenteel bijdraagt tot een zinvolle dialoog.

Het artikel van Christis & Fruytier is in dat opzicht geen correcte weerspiegeling van de hedendaagse praktijk van competentie management. In hun beschrijving van competentie management zijn ze te ongenueanceerd negatief-kritisch. Die denkwijze past in het positivistisch denkpatroon: blijkbaar moet er eerst kritiek zijn op wat bestaat, vooraleer het legitiem wordt geacht een alternatief voor te stellen.

Competentiemanagement is geen vorm van prestatiebeoordeling

Competentiemanagement gaat over het rekruteren, het beoordelen, het optimaal inzetten

én ontwikkelen van observeerbare persoons-eigenschappen onder de vorm van kennis, kunde en gedrag die bijdragen tot succes in een specifieke rol of functie. Competentiemanagement gaat dus over kennis, kunde en gedrag, niet over het resultaat van die competenties, want daar speelt ook de context mee. De – overigens interessante – onderzoeksresultaten over de dubieuze effecten van prestatiebeoordeling (zie ook Anseel & Lievens, 2004) kunnen dan ook niet zomaar worden overgezet op competentie-management.

De finaliteit van competentie-management is niet alleen het verbeteren van de prestaties, ook al wordt het zo binnen vele organisaties verkocht. Het verband tussen competenties en prestaties is bovendien niet altijd even duidelijk. Sommige onderzoeken tonen een nulcorrelatie, andere onderzoeken vermelden correlaties tot .52 (Bremner & Bruinsma, 2006).

Organisaties worden niet alleen afgerekend op hun prestaties, maar ook op de manier waarop ze die resultaten bereiken. Denken we aan praktijken als corporate social responsibility en corporate governance om er maar enkele te noemen. Ook van medewerkers wordt niet alleen verwacht dat ze resultaten boeken. De manier waarop ze werken, het gedrag dat ze tonen, de manier waarop ze met medewerkers omgaan, klanten behandelen, resultaten boeken, etc. zijn tevens op zich van belang. Competenties zijn ook een doel op zich.

Steeds meer organisaties koppelen prestatie-management los van competentie-management als het over beoordelen en belonen gaat. Dat staat een geïntegreerd HRM niet in de weg. Prestatiemanagement beoogt betere prestaties, competentie-management beoogt passende en up to date gehouden competenties, deels met de bedoeling bij te dragen tot betere prestaties. Competentiemanagement is sterker gericht op ontwikkeling en resulteert

idealiter in langdurigere en bredere inzetbaarheid. Dat laatste is niet alleen voordelig voor de organisatie, maar ook voor de medewerkers zelf.

Is dit competentie-management?

Competentiemanagement zoals beschreven in dit artikel verschilt naar mijn mening in menig opzicht redelijk fundamenteel van de manier waarop vele privé- en overheidsbedrijven voornamelijk in Europa vandaag de dag met competenties werken.

De auteurs vertrekken van de omschrijving dat competentie-management in essentie is te herleiden tot het kiezen van competenties uit een woordenboek, het concretiseren van die competenties in gedragsindicatoren en het beoordelen van medewerkers aan de hand van die indicatoren. Ze baseren zich op McClelland (1993).

Competentiemanagement is veel meer dan competenties bepalen én beoordelen. De competentieprofielen vormen de basis, het echte werk moet dan nog beginnen: professioneel beoordelen, gepast inzetten van sterke competenties op plaatsen waar ze tot hun recht komen (jobfit en eventueel ook jobschulpting), ontwikkelen van competenties voor betere prestaties in de huidige job én ontwikkelen van competenties die van belang zijn in de toekomstige loopbaan.

Dat het opstellen van competentieprofielen een langdurig proces moet zijn van 'behavioral event interviews', paneldiscussies en moeilijke, slepende consensusmeetings over gedragsindicatoren strookt niet met elke realiteit. In de praktijk komt het erop neer om meerdere informatie-inwinningsmethoden en een variatie aan respondenten op een pragmatische manier te combineren. (Zie ook Van Beirendonck, 2004.) In de beperking toont zich de meester! Vanuit onderzoek weten we al lang dat competenties geen onafhankelijke constructen zijn, dat ze onderling sterk correleren. Vanuit dat perspectief is het dan ook

niet zinvol veel tijd te besteden aan doorgedreven grensdiscussies.

Behoeftte aan een alternatief?

Het strekt Christis & Fruytier tot eer dat ze een alternatieve aanpak formuleren. Hun voorstel drijft ons echter mijlen weg van de HRM-ambitie die we collectief sinds het begin van de jaren '80 koesteren, namelijk (1) het personeelsmanagement te laten aansluiten op de strategie van de onderneming, (2) de diverse personeelsfuncties te integreren en (3) de lijn verantwoordelijk te maken voor de dagelijkse praktijk van het mensenwerk.

Het vervangen van competenties door handelingsgebieden heeft voor- en nadelen. Sowieso sluiten handelingsgebieden nauwer aan bij de denk- en werkwijze van lijnmanagers. Ze praten gemakkelijker over taken en situaties dan over competenties. Anderzijds zorgt de inventarisatie van handelingsgebieden ontegenzeggelijk voor problemen: taakomschrijvingen zijn de basis, er zal een beperkte generaliseerbaarheid zijn over functies heen, handelingsgebieden zijn moeilijk te inventariseren en elke functie en/of context vergt een andere omschrijving. Overorganiseren is bij een dergelijke aanpak evenzeer een hinder

voor succes. Ik vrees dat de aanpak gebaseerd op handelingsgebieden uiteindelijk resulteert in lange taakoverzichten, telkens voorzien van het prefix 'kunnen'.

Ik ben van oordeel dat we niet onmiddellijke behoefte hebben aan een fundamenteel alternatief. Ik pleit veeleer voor waarderend onderzoek naar de succesvolle praktijken van competentie management van vandaag: wat werkt er goed en hoe kunnen we dat breder toepassen?

Literatuur

- Anseel, F. & F. Lievens (2004). Performance appraisal revisited. In: *Opleiding en ontwikkeling*, 1/2, p. 9-13.
- Breman, P. & J. Bruinsma (2006). Leidt competentie tot prestatie? In: *Tijdschrift voor HRM*, Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent: Handleiding voor competentie management dat werkt*. Lannoo Campus, 225.

Lou Van Beirendonck (1960) is lid van de Raad van Bestuur van Vialegis. Hij is oprichter en gedelegeerd bestuurder van Quintessence Consulting NV, marktleider in België inzake competentie management.