

Competentiemanagement: een vorm van prestatiebeoordeling?

Jeroen Seegers

Inleiding

In hun artikel *Competentiemanagement: een kritiek en alternatief* gaan Jac Christis & Ben Fruytier in op het fenomeen competentie-management als prestatiebeoordeling. Daar ligt volgens mij al meteen het probleem: competentie-management is volgens mij juist géén vorm van prestatiebeoordeling. Competentiemanagement suggereert het 'managen van competenties'. Maar zijn competenties wel te managen? Wat zijn competenties eigenlijk? Bestaan die wel? Ze zitten niet aan de buitenkant van mensen en als je mensen opereert, vind je ze ook niet. Is het een psychologisch construct, een vermogen van iemand of is het gedrag? In een artikel van Jansen wordt uitvoerig ingegaan op het verschijnsel 'competenties' binnen de Arbeid- en organisatiepsychologie (Jansen, 2002) en de discussie daarover: gaat het nu om een persoonlijkheidskenmerk dat moeilijk te veranderen is of gaat het om gedrag? Terecht stelt Jansen de vraag of die discussie wel zo zinnig is. Die vraag kwam ook bij op bij het lezen van het artikel van Christis & Fruytier. Volgens mij draaien zij de winst die we de afgelopen decennia moeizaam hebben geboekt om uiteindelijk het lijnmanagement eens verantwoordelijk te maken voor het beoordelen van mensen, weer helemaal terug. Het lijkt op een ervaring van de aloude personeelschef die mensen moet beoordelen. In deze bijdrage een kritiek op de kritiek én op het alternatief.

Competentiemanagement

Volgens mij is competentie-management te definiëren als: 'Het aantrekken, ontwikkelen en optimaal inzetten en behouden van strate-

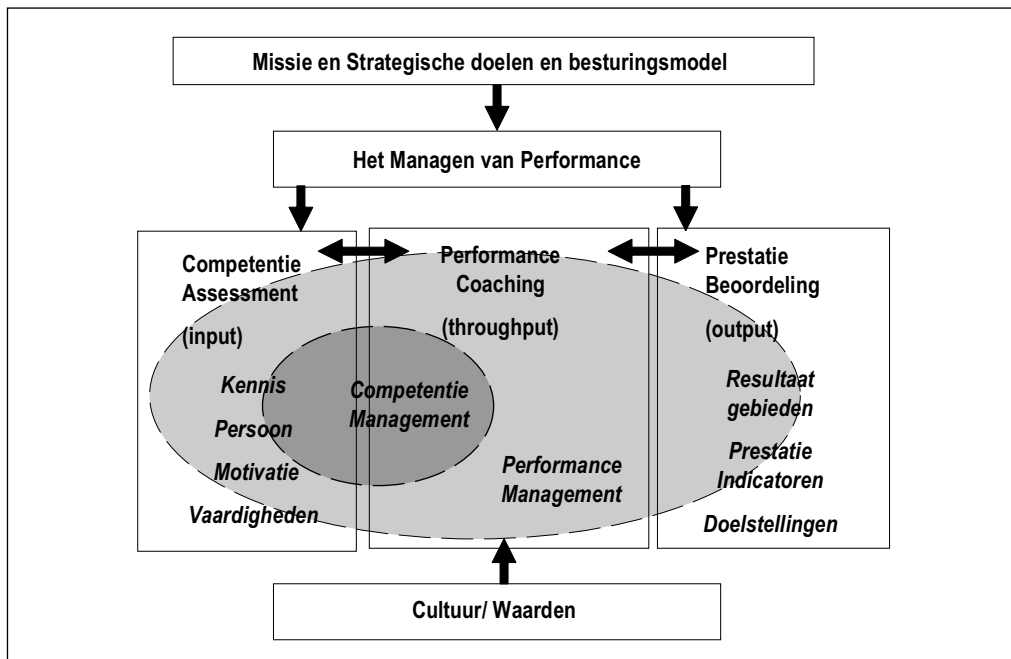
gisch noodzakelijke competenties, waarmee de organisatie een competitief voordeel kan bereiken en behouden'.

Dit is eigenlijk niets anders dan goed leidinggeven: zorgen dat je de juiste mensen krijgt en weet te binden. Dit lukt wanneer de leidinggevende *betrokkenheid* laat zien ('care') en dat hij ervoor zorgt dat zij zich kunnen *ontwikkelen* ('growth'). Competentiemanagement verschaft daarvoor de instrumenten. Maar competentie-management op zichzelf levert niets op.

In het artikel van Christis & Fruytier wordt competentie verward met performance. Competentiemanagement gaat over gedrag. Gedrag is slechts de helft van de performance. Gedrag alléén is namelijk niet genoeg om afnemers tevreden te stellen. Het gaat ook om het effect van dat gedrag. De uiteindelijke prestatie van mensen is een combinatie van beide: $[G \times E] = \text{Performance}$. En dat effect wordt zichtbaar binnen de context van de functie of rol.

Wil competentie-management werken, dan moet het ingebed zijn in het bredere verband van de performancemanagement-cyclus van de organisatie. Performancemanagement is een stijl van managen/leidinggeven die ervoor zorgt dat er met elke individuele medewerker afspraken worden gemaakt over zowel de te verwachten resultaten, als over de wijze van functievervulling. Uitgangspunt daarbij is dat mensen beter presteren als er:

- op systematische wijze heldere doestellingen worden geformuleerd;
- die doelen voldoende uitdagend zijn;



Figuur 1. Competentie Management en Performance Management als twee kanten van dezelfde medaille.

– er geregeld specifieke feedback wordt gegeven over de performance, i.c. over gedrag en het effect ervan (Algera, 1997).

Het gaat daarbij niet alleen om instrumenten maar ook, en met name, om de ‘mind set’ van het management. Deze ‘mind set’ is onderdeel van de cultuur en de waarden van de organisatie en is essentieel voor het slagen van competentie management én performancemanagement.

In figuur 1 zien we competentie-assessment aan de ‘input’-kant van het proces: welke kennis en vaardigheden en welke persoonlijkheid en motivationele aspecten zijn nodig om de beoogde resultaten te realiseren? De resultaten (‘output’) komen aan bod aan de rechterkant van het plaatje, te beoordelen binnen resultaatgebieden en met behulp van prestatie-indicatoren en doelstellingen. De verbindende factor daartussen is gedrag (‘throughput’): dat wat mensen in hun dagelijkse werk allemaal doen om die resultaten te bereiken. Perfor-

mance Coaching richt zich op het beïnvloeden van dat gedrag en daarmee de effectiviteit van de medewerker.

De relatie met performancemanagement is een van de belangrijkste randvoorwaarden om competentie management tot een succes te brengen. Ze zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Competentiemanagement is een manier om kwaliteiten van mensen waarneembaar en daarmee bespreekbaar te krijgen. Het lastige van het beoordelen van mensen is echter dat men kwaliteiten van mensen moeilijk meetbaar kan maken. Hoe meet je nu of iemand flexibel is of voldoende kan leidinggeven? Het enige wat ik kan zien is de buitenkant: hoe mensen er uitzien, wat ze doen en zeggen – door ons ‘gedrag’ genoemd – en wat het effect van dat gedrag is. En niets over de binnenkant: waarom iemand dat gedrag laat zien (of juist niet laat zien). Een competentietaal is bedoeld om een interface te zijn tussen wat men aan de buitenkant kan zien aan gedrag en effect daarvan en de

bekwaamheden van mensen die meer aan de binnenkant zitten.

Het alternatief: zelfstandig naamwoord of bijvoeglijk naamwoord?

De auteurs stellen voor het begrip 'competentie' als zelfstandig naamwoord te vervangen door het bijvoeglijk naamwoord. Dat doet me sterk denken aan de benadering van Thomas Gilbert. Vanuit de 'Performance Engineering'-filosofie, later terug te vinden in de 'Human Performance Improvement'-benadering (Gilbert, 1996; Stolovitch, 2004) is het begrip 'competentie' ook op nog een ander niveau definiëren. Eind zeventiger jaren werd het begrip 'Human Competence' geïntroduceerd door Thomas Gilbert (1978) die competentie definieerde als een afgeleide van iemands performance:

"Human competence is a function of worthy performance (W), which is a function of the ratio of valuable accomplishments (A) to costly behavior (B)."

De Worthy performance ('W') werd door hem vervolgens afgezet tegen de 'W' van een top-performer om zo de 'potential for improving performance' (PIP) vast te stellen. Deze PIP was vervolgens een maat voor competentie. Simpel gezegd: iemand presteert goed, dus is hij of zij competent. Competentie werd door hem uitgedrukt in de mate waarin iemand goed is in een bepaalde 'performance' op specifieke resultaatgebieden, ook wel handlingsgebieden genoemd. Iemand was goed op het resultaatgebied van Verkoop, van Leidinggeven, van Beheer, enz. 'Competentie' werd door hem geplaatst in wat hij 'performance engineering' noemde en hij ijkte competentie naar datgene wat de beste 'performer' deed: gedrag dus. Kortom: ook hij ontkwam er niet aan om toch weer terug te gaan naar de gedragsdefinitie.

Dat gebeurt bij Christis & Fruytier ook: want om de vraag te beantwoorden: 'wie is op welke handlingsgebieden competent?' volgt de vraag: 'Hoezo? Wat doen zij dan anders? Of wat beter? Of hebben zij alleen maar geluk gehad en zijn zij succesvol ondanks de kwaliteiten die zij hebben of dankzij? Bovendien: wie bepaalt de norm? Wanneer voldoet iemand aan de eisen van de expert? Wie bepaalt de benchmark? P&O? De lijn? De medewerker? Wat te doen met zelf-overschat-ters of zelf-onderschatters? Wat te doen met de politieke dimensie bij beoordelen? Zie hiervoor de literatuur over onder andere 360 beoordelingen (Jansen & Vloebergs, 1998).

Conclusie

Competentiemanagement en daarmee het beoordelen van mensen wordt door de auteurs weggehaald van waar die nu nét hoort, het management: "de leidinggevende (...) hoeft niet meer intern te beoordelen en te begeleiden. Dat doen de teamleden zelf en anderen die daarvan verstand hebben". Dat lijkt me gruwelijk en bovendien de klok drastisch terugdraaiend. Essentie van een leider is dat hij vanuit een visie dingen gedaan krijgt voor en door mensen. Dat mensen daar de belangrijkste factor zijn, is evident. Het argument dat dit een zware wissel trekt op de tijdsbesteding van de leidinggevende, is een non-argument: daarvoor zijn zij nu net leidinggevend! Dit is hun werk! En daar gaat het nu net om als we spreken over de juiste 'mind set' van managers. In het voorstel van Christis & Fruytier wordt de rol van de leidinggevende gemarginaliseerd. En dat is nu juist de oorzaak van het niet werken van competentie-management.