

# De effectiviteit van competentie-management

Willem de Lange

*Competentiemanagement doet in Nederland zijn intrede in het midden van de jaren negentig. In de jaren daarna volgt een stortvloed van artikelen, congressen, seminars et cetera, niet op de laatste plaats omdat vele organisatieadviesbureaus er wel brood in zien. Dat roept dan ook de vraag op of er sprake was van een hype. In 2005 heeft het Tijdschrift voor HRM hieraan een themanummer gewijd: Competentiemanagement; de hype voorbij? Op basis van de bijdragen in dat themanummer kwam de redactie tot de conclusie dat competentie-management 'een blijver is in de HR-praktijk van Nederland en Vlaanderen' en dus geen hype (Redactioneel, 2005).<sup>1</sup>*

Toch zijn er ook geluiden dat competentie-management zijn langste tijd gehad heeft (Dekker en Van Woerden, 2005). Dat geeft te denken. Deze vorm van HRM is nog zo jong, dat een degelijke evaluatie tot voor kort nauwelijks mogelijk was. Wie dan roept dat competentie-management alweer achterhaald is, maakt zich schuldig aan 'hypegedrag'. Ons uitgangspunt is dat eerst maar eens moet worden nagegaan of competentie-management effectief is.

Intussen heeft ongeveer één op de vijf organisaties in Nederland en Vlaanderen competentie-management (hierna afgekort tot CM) ingevoerd (Bekker *et al.*, 2007). Zeker in bepaalde sectoren, zoals bij politiek en andere overheidssectoren, in de gezondheidszorg en het onderwijs, nemen we nog steeds een verdere toename waar. Derhalve kan van een belangrijke ontwikkeling worden gesproken. Het is merkwaardig te constateren dat zo veel organisaties CM hebben ingevoerd – of bezig zijn met de invoering – terwijl er nauwelijks onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van de systematiek. En dat terwijl invoering van CM een langdurige en kostbare aangelegenheid is. Het is alsof een productieonderneming een dure machine aanschaft zonder eerst een kostencalculatie te maken... Het lijkt erop dat de normen anders zijn als het gaat om 'de productiefactor mens'.

In dit artikel worden allereerst de doelstellingen en de opzet van het onderzoek uiteengezet. Op basis van enige literatuur wordt vervolgens het concept CM nog eens toegelicht. Dan volgen de resultaten van het onderzoek, waarbij achtereenvolgens aan bod komen: werving en selec-

Dr. W. de Lange is werkzaam bij OSA, Institute for Labour Studies, en is lector HRM bij Avans Hogeschool. De Lange is hoofdredacteur van Tijdschrift voor HRM.

tie, de sturing op competenties (waarbij met name wordt ingegaan op de gesprekkencyclus), opleiding en ontwikkeling van medewerkers en nog enige andere toepassingsgebieden. Hierna komen de effecten aan de orde van CM op de prestaties van het bedrijf, de organisatiecultuur en de medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid. Ook wordt nagegaan of met CM de beoogde effecten op verticale en horizontale integratie worden gerealiseerd.

Uit het onderzoek wordt geconcludeerd dat CM een achttal functies heeft. Deze worden beschreven, waarna het artikel wordt afgerond met een slotconclusie.

### **Doel van het onderzoek**

Vanuit deze achtergrond kan het belang van het onderzoek worden aangegeven. Omdat zoveel bedrijven en instellingen intussen met CM werken is het belangrijk om te weten of het een bruikbaar concept is. Mulder (2002) heeft onderzoek gedaan in de periode 1997–2001. Een gedegen evaluatie was toen nog nauwelijks mogelijk, omdat veel organisaties CM nog maar net hadden ingevoerd of nog bezig waren met de implementatie. Intussen, meer dan tien jaar nadat CM tot bloei is gekomen, is het mogelijk en zinvol om te evalueren.

Het onderzoek is sterk praktijkgericht en heeft een tweeledig doel. Centraal staat de vraag of CM een adequate vorm van HRM is; dat wil zeggen, worden hiermee de doelstellingen bereikt die (in het algemeen) worden nagestreefd met personeelsmanagement, zoals verbetering van de performance van de organisatie en bevordering van de personele ontwikkeling? Als dat inderdaad het geval blijkt te zijn, wat kan dan worden geleerd van de ervaringen van de bedrijven die met CM werken?

Het onderzoek moest resulteren in een duidelijke uitspraak over de waarde van CM en – zo mogelijk – de do's and don'ts voor invoering en de uitwerking in de praktijk.

In dit artikel beperken we ons tot de effectiviteitsvraag. In het eindrapport dat van het onderzoek verschenen is, wordt een groot aantal 'leermomenten' beschreven, die bruikbaar kunnen zijn voor organisaties die met CM werken of overwegen het systeem te gaan invoeren.<sup>2</sup>

Onderzoeksvragen die aan de orde komen zijn:

- Wat zijn de ervaringen met CM? En daarbij allereerst:
- Wat merken de betrokken partijen (managers, medewerkers, P&O'ers) in de praktijk van CM?
- Wat is er voor hen veranderd sinds het systeem is ingevoerd?

Naast deze meer feitelijke vragen wordt nagegaan of wordt voldaan aan de verwachtingen.

- Zien we hierbij verschillen tussen (bijvoorbeeld) management en OR?

- Wat zijn de gepercipieerde voor- en nadelen, de sterke en zwakke kanten? Van hieruit moet de vraag worden beantwoord of CM een effectieve vorm van HRM is.

Effectiviteit is een relatief begrip. Als door de invoering van CM het personeel tevredener is dan voorheen, is CM dan effectief? Of is CM juist effectief als de onderneming meer winst maakt dan voorheen? Het blijkt niet of nauwelijks mogelijk om de bijdrage aan te tonen van personeelsmanagement aan het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen (zie bijvoorbeeld Boxall & Purcell, 2003, Boselie & Paauwe, 2004). Althans, indien we 'hard' zouden willen kwantificeren in hoeverre het marktaandeel of de winst van de onderneming stijgt door een beter personeelsmanagement.

Daarnaast moet rekening worden gehouden met de omstandigheid dat CM nimmer de enige verandering was die in het betreffende bedrijf heeft plaatsgevonden. Veelal is men bijvoorbeeld tegelijkertijd gaan werken met performance management en deden zich andere ontwikkelingen voor, zoals fusies en overnames, reorganisaties, een hectische afzetmarkt, nieuwe product-marktcombinaties et cetera. Zo werden wij in ons onderzoek geconfronteerd met het klassieke probleem van het sociaalwetenschappelijk onderzoek, dat veranderingen zich niet voltrekken in een laboratoriumomgeving, waarin alle andere omstandigheden constant kunnen worden gehouden. Waarop wij hebben gereageerd met een 'klassieke' oplossing: we volstaan met een subjectieve maat: zijn de betrokkenen van oordeel dat CM een effectieve vorm is van HRM? Wij hebben derhalve niet de illusie dat we objectief kunnen vaststellen dat CM al dan niet effectief is, maar volstaan met de mening van de respondenten. Het is vervolgens de toelichting waar het om gaat: waarom wordt CM 'goed' of 'niet goed' gevonden? Wat zijn de argumenten? Wat worden voor- en nadelen, sterke en zwakke punten gevonden? Onderzocht is dus hoe degenen die in de praktijk CM 'aan den lijve' ervaren, dit vinden.

### **Opzet en uitvoering van het onderzoek**

Door Albert Kampermann van de Open Universiteit wordt onderzoek gedaan naar de effectiviteit van CM bij gemeenten. Daarop hebben wij besloten om ons onderzoek te richten op de zakelijke dienstverlening. Op termijn zal het daarmee mogelijk worden om een intersectorale vergelijking te maken tussen de effecten in profit- en non-profitorganisaties.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij in totaal elf bedrijven: drie banken, drie verzekeringsmaatschappijen, een uitzendbureau, een energiebedrijf, een organisatieadviesbureau een mediabedrijf en een computerbedrijf. Bij de banken zijn interviews afgenomen op het hoofdkantoor en (per bank) bij drie vestigingen. Bij het organisatiead-

viesbureau is alleen geïnterviewd op het hoofdkantoor, bij de andere bedrijven op één (grote) vestiging.

Er zijn twee vragenlijsten ontwikkeld; één met betrekking tot de implementatie van CM, één met vragen over de effectiviteit. De eerstgenoemde is afgenomen bij negen van de elf bedrijven. Bij de andere twee bedrijven – het computerbedrijf en het uitzendbureau – was niemand meer werkzaam die ons over het proces van invoering kon vertellen. Doordat bij een van de banken de implementatievragenlijst tweemaal is afgenomen, is informatie van tien respondenten beschikbaar.

In totaal zijn 77 personen bevestigd over effectiviteit, als volgt verdeeld: 45 leidinggevenden, 22 P&O'ers en 10 OR-leden. Van deze respondenten zijn er 34 werkzaam bij een bank, 17 bij een verzekeringsbedrijf en 26 bij een van de andere bedrijven.

Voor de verwerking en analyse van de gegevens (87 interviews van anderhalf uur) is gebruikgemaakt van Atlas-ti. Dit is een computerprogramma waarmee grote hoeveelheden (kwalitatieve) data kunnen worden verwerkt en geanalyseerd.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode september 2006 tot maart 2008. Het is uitgevoerd door de Kenniskring van het Lectoraat HRM van Avans Hogeschool. De lector en de leden van de Kenniskring hebben gezamenlijk het eindrapport geschreven dat de basis vormt voor dit artikel (De Lange et al., 2008).

### Competentiemanagement

CM heeft een sterk strategisch karakter. Beoogd wordt om door middel van CM een brug te slaan tussen het strategisch beleid en het personeelsbeleid van de organisatie. Dit wordt aangeduid met de term *verticale integratie*. Hamel en Prahalad (1990, 1994) hebben een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van het concept. Zij benadrukken het strategisch belang van kerncompetenties, op basis waarvan ondernemingen concurrentievoordeel behalen. Hamel en Prahalad tonen aan dat een bedrijf zich kan onderscheiden van de concurrentie door het beter inzetten van zijn kerncompetenties. Deze komen tot uiting in de bedrijfsvisie en missie, de waarden en cultuur van de organisatie en uiteindelijk in de producten; kortom, kerncompetenties hebben betrekking op de gehele organisatie. Met het

*CM heeft een sterk strategisch karakter*

benoemen van de kerncompetenties wordt zowel voor de afzetmarkt als intern – voor de eigen medewerkers – duidelijk gemaakt waar de organisatie voor staat, waarmee zij zich onderscheidt (of in ieder geval: wil onderscheiden) van andere bedrijven. Dat is ook te zien in reclameuitingen. Zie bijvoorbeeld de Philips-slogan 'Sense and simplicity'. Bin-

nen het bedrijf moet dan wel een 'doorvertaling' worden gemaakt. Want de vraag is: als je hiervoor staat als bedrijf, hoe maak je dat dan waar? Om bij het voorbeeld van Philips te blijven: hoe realiseer je 'sense and simplicity' in een markt van high-techproducten?

Een tweede kernelement van CM heeft betrekking op de ontwikkeling van het personeel. Gegeven de grote dynamiek waarmee organisaties worden geconfronteerd en de noodzaak van 'de juiste vrouw of man op de juiste plaats', moeten organisaties veel aandacht besteden aan de ontwikkeling van medewerkers.

CM zorgt er daarnaast voor dat de bestaande HR-instrumenten een homogeen geheel vormen, dat dezelfde terminologie wordt gehanteerd en van gelijke doelstellingen wordt uitgaan. Dit wordt *horizontale integratie* genoemd. Het werven en selecteren van personeel, het ontwikkelen van medewerkers, de beoordelingssystematiek, het houden van functionerings-, beoordelings-, loopbaan- en ontwikkelingsgesprekken, de beloning; bij al deze zaken wordt (als het goed is) dezelfde competentieset gebruikt. Door de vereiste competenties van medewerkers als uitgangspunt te nemen en door het koppelen van het personeelsbeleid aan de uitvoeringspraktijk ontstaat er volgens De Lange en Koppens (2007) een integraal en integrerend kader, van waaruit allerlei processen op het gebied van personeelsmanagement gestalte kunnen krijgen.

*CM is er dus op gericht om de juiste competenties 'in huis' te hebben en daarvan ook verzekerd te zijn in de toekomst.*

Vanuit deze overwegingen komen we tot de volgende definitie die door ons in het onderzoek is gehanteerd: *CM is een vorm van personeelsmanagement waarin een expliciete koppeling wordt gelegd met het strategisch beleid van de organisatie, waarbij de nadruk wordt gelegd op resultaatverantwoordelijkheid van organisatieonderdelen en van medewerkers enerzijds, en de ontwikkeling van medewerkers anderzijds* (De Lange en Koppens, 2007). Hiermee wordt een brug geslagen tussen een 'harde' benadering van HRM, waarin het accent ligt op de performance van de organisatie (zoals in het 'Michiganmodel' van Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) en een 'zachte' benadering (zoals in het 'Harvardmodel' van Beer *et al.*, 1984) waarin meer wordt gekeken naar de belangen van de medewerkers (zie bijvoorbeeld Gründemann *et al.*, 2001). Dat wordt door De Lange en Koppens (2007) als een van de grootste pluspunten gezien van CM: dat het concept het mogelijk maakt om de belangen van het bedrijf en van de werknemers te verenigen.

Evenals het begrip CM tal van invullingen kent, zijn er van competenties vele definities en omschrijvingen. We gaan hier niet diepgaand op in. We verwijzen naar Van der Klink (2005) en Mulder (2002). Laatstgenoemde

geeft een overzicht van meer dan tien pagina's van diverse opvattingen van het begrip competentie. Hij komt tot de conclusie dat het niet mogelijk is om deze te combineren tot één overkoepelende definitie. De definitie waar Mulder uiteindelijk op uitkomt luidt: het vermogen van een persoon of een organisatie om bepaalde prestaties te leveren.

Als definitie van CM wordt in dit onderzoek de omschrijving gebruikt van De Lange en Koppens (2007). Competenties worden door hen gezien als 'kwaliteiten' van een medewerker die tot uiting komen in diens houding en gedrag. Die kwaliteiten worden bepaald door kennis en vaardigheden, motivatie, waarden en normen en persoonlijke eigenschappen van die medewerker. Het zijn deze 'kwaliteiten' die de medewerker in staat stellen om de prestatie te leveren die door de werkgever worden verlangd (vergelijk Volz & Van der Heijden, 2005).

Hoeveel organisaties precies CM hebben geïntroduceerd als vorm van personeelsmanagement is moeilijk vast te stellen; dat hangt namelijk af van wat wordt verstaan onder CM. Wij achten 20% een plausibele schatting. Mulder (2002) komt in zijn onderzoek uit op 22%. Dat getal is gebaseerd op een meting in 2000 onder 606 organisaties.

In een onderzoek van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) wordt een aantal van 19% gevonden van organisaties die gebruikmaken van CM (Bekker *et al.*, 2007). Deze studie, waarvan de meting plaatsvond in het najaar van 2005, omvat 2140 organisaties.

*De toepassing van CM  
stijgt met de omvang van  
de organisatie*

Uit dit onderzoek komt ook naar voren dat CM het meest wordt toegepast in non-profitorganisaties, in het bijzonder bij overheidsorganisaties (48%) en in het onderwijs (42%). In het bedrijfsleven komt CM aanzienlijk minder vaak voor; in alle sectoren tussen de 10 en 14% van de bedrijven. De zakelijke dienstverlening vormt hierop een uitzondering met een score van 27%.

Een andere interessante bevinding van het OSA-onderzoek is nog dat de toepassing van CM stijgt met de omvang van de organisatie. Hierin is een lineair verband te zien: 11% van de organisaties met 5-9 werknemers tot 46% van de organisaties met meer dan 500 werknemers. De verklaring hiervoor kan zijn dat het introduceren van CM geen sinecure is en te veel verlangt van de kleinere organisaties (of dat het daar minder nodig wordt geacht).

Ook in Vlaanderen wordt door ongeveer één op de vijf organisaties gebruikgemaakt van CM (De Prins *et al.*, 2006). De situatie bij onze zui-derburen komt in grote lijnen overeen met de bevindingen in Nederland. Ook daar komt CM meer voor bij de (semi)overheid dan in het bedrijfsleven en relatief veel in de zakelijke dienstverlening. Belangwekkend is nog de constatering dat CM vooral wordt aangetroffen in organisaties

die te maken hebben met een dynamische omgeving. Kennelijk wordt CM gezien als een adequate manier om met turbulentie om te gaan.

In het vervolg van dit artikel wordt eerst nagegaan welke effecten respondenten toeschrijven aan de invoering van CM op een aantal deelreinen van HRM. Van daaruit wordt getracht een antwoord te geven op de onderzoeksvragen.

### **Werving en selectie**

CM vindt zijn oorsprong bij McClelland (1973), die op zoek was naar een betere methode voor het selecteren van managers. Zijn benaderingswijze was om lijsten op te stellen van competenties waarmee succesvolle managers zich onderscheiden van minder succesvolle. Daar werden kandidaten op getest. De toepassing van deze systematiek bij selectie en ontwikkeling van leidinggevenden heeft geleid tot het ontstaan van management assessment centers (Mulder, 2002). Het terrein van werving en selectie is dan ook een van de belangrijkste voor de toepassing van CM. Uit het eerder aangehaalde OSA-onderzoek komt naar voren dat van de bedrijven die met CM werken, driekwart de systematiek benut voor werving en selectie.

De door ons onderzochte bedrijven doen dat allemaal en dat heeft in het algemeen tot forse veranderingen geleid. Er wordt meer competentiegericht geselecteerd en ook in de werving richt men zich daar meer op. Een duidelijk voorbeeld daarvan is een van de verzekeringsmaatschappijen.

#### **Kader 1**

Door deze verzekeraar wordt voor de werving intensief gebruik gemaakt van internet. Aan de hand van stellingen kan een belangstellende toetsen of hij past in de cultuur van het bedrijf en of men voldoet aan de vereiste kerncompetenties. Het gaat dan vooral om competenties als samenwerken en klantgerichtheid, op de manier die het bedrijf voor ogen heeft. Aan de hand van de resultaten van deze test kan men besluiten om te solliciteren of niet.

Een belangrijk onderdeel in de selectieprocedure is een speciale assessmentdag. Op deze dag wordt gekeken of de kandidaat in voldoende mate beschikt over de vier kerncompetenties: resultaatgedrevenheid, klantgerichtheid, ontwikkelingsgerichtheid en autonomie. Alle kandidaat-medewerkers, van secretaresse tot directeur, moeten deze dag meemaken.

De dag vindt plaats in een vergevorderd stadium van de sollicita-

tieprocedure. Toch valt dan nog een kwart van alle kandidaten af. Hieruit blijkt hoe belangrijk het bedrijf deze competenties vindt. Een van de respondenten uit deze onderneming stelt dat hiermee 'absoluut een andere medewerker wordt geworven'. Vóór de invoering van CM werd het goed uitvoeren van de taak voldoende gevonden. Tegenwoordig krijgen de medewerkers bijvoorbeeld veel meer vrijheid en verantwoordelijkheid; dat moet men wel aankunnen.

De invoering van CM heeft er niet toe geleid (althans niet statistisch aantoonbaar) dat het aantal sollicitanten bij vacatures is veranderd. Andere aspecten, zoals het imago van het bedrijf of de situatie op de arbeidsmarkt, zijn evenzeer, of misschien nog wel meer van invloed op het aantal sollicitanten. Wel is er – volgens de respondenten – als gevolg van CM een ander 'type' sollicitant gekomen, omdat er, naast het taakelement en opleidingseisen, nadrukkelijk op competenties wordt geworven.

De meeste respondenten zijn van mening dat door de invoering van CM werving en selectie effectiever zijn geworden, maar dit is moeilijk cijfermatig hard te maken. Zo zijn we nagegaan of het aantal 'misfits' is afgenomen. Dat is wel het gevoel van de respondenten, maar het is niet aantoonbaar dat dit komt door de invoering van CM. Nog moeilijker is het om een relatie te leggen met het verloop. Daarvoor spelen te veel andere factoren eveneens een rol, zoals de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Een belangrijk argument is wel, dat door competentiegericht te selecteren de objectiviteit is toegenomen. Hiervoor wordt veelvuldig CM toegepast in combinatie met de STAR-methodiek.<sup>3</sup>

Al met al lijkt de effectiviteit van werving en selectie door de toepassing van CM toegenomen te zijn. Het is een bruikbaar middel om 'aan de voorkant' in te zetten. Vooral van belang is het selecteren op kerncompetenties om na te gaan of iemand past bij de organisatie (c.q. zal bijdragen aan de beoogde organisatiecultuur), en op functiecompetenties om te beoordelen of de kandidaat de functie adequaat zal uitvoeren.<sup>4</sup>

### **Sturing op competenties**

CM wordt veruit het meest toegepast bij de beoordeling van medewerkers. Dat bleek ook al uit het OSA-onderzoek, waarin 90% van de bedrijven die CM toepassen aangaven, het systeem voor dat doel in te zetten. Het beoordelingsgesprek is veelal het kristallisatiepunt van aansturing van het gedrag van de medewerker.

Het invoeren van CM betekent niet dat bij de bedrijven de aandacht voor commerciële resultaten minder wordt, maar wel dat er meer aandacht



komt voor *de wijze waarop* de resultaten tot stand komen. Er wordt met CM nadrukkelijk een relatie gelegd tussen het 'wat' en het 'hoe'. Het bedrijf beschikt over een gemeenschappelijke taal, die concreet en objectief het (beoogde en waarneembare gedrag) van de medewerker beschrijft. Mede daardoor is er ook meer aandacht voor (gerichte) ontwikkeling van de medewerker gekomen.

Het invoeren van CM leidt tot het invoeren van een systeem (dat veelal ontbrak) met een dwingende en uniforme structuur: de gesprekkencyclus. Deze bestaat in het algemeen uit de volgende elementen:

1. het maken van afspraken (in een planningsgesprek of in het functioneringsgesprek, of op het eind van het beoordelingsgesprek);
2. het volgen van de voortgang (in coaching, in een voortgangs- of functioneringsgesprek, in bilateraal overleg);
3. het beoordelen.

Elke organisatie vult deze structuur op haar eigen wijze in. Soms wordt hiervoor een systematiek gehanteerd van verschillende gesprekken, bij andere bedrijven worden enkele gesprekken gecombineerd.

Het systematiseren wordt op zich door veel respondenten al als een winstpunt gezien.

Een ruime meerderheid van de respondenten is van mening dat de invoering van CM heeft geleid tot een verbetering van de kwaliteit van de functionerings- en beoordelingsgesprekken. De belangrijkste reden is dat het beschrijven van de competenties zorgt voor transparantie. Wederzijds worden de verwachtingen helder, dat wil zeggen concreter en objectiever; en daarmee beter bespreekbaar. Beoordeling geschiedt hierdoor zorgvuldiger en eerlijker, zo is het algemene gevoel. Ook de kwaliteit van het gesprek zelf gaat omhoog; er ontstaat een betere dialoog tussen de leidinggevende en de medewerker. Ter illustratie volgen hier enkele citaten uit de interviews.

*Het beschrijven van de competenties zorgt voor transparantie*

## **Kader 2**

'Gesprekken gaan nu ergens over, maar alles staat of valt met hoe er een vervolg aan gegeven wordt.' (OR-lid van het energiebedrijf)

'De dialoog is heel belangrijk, betrokkenheid van de medewerker, omdat het zeer op de persoon gericht is en het schept echt duidelijkheid. Je moet het in die gesprekken ook niet over honderdduizend

dingen hebben. We hebben ons beperkt tot een aantal zaken die de kern vormen, in ieder geval qua verwachtingen. Dan heb je het over de competenties die daarvoor nodig zijn en hoe ik daar kan komen.’ (Leidinggevende van het mediabedrijf)

‘..., want als je gedrag benoemt, dan is het veel makkelijker bespreekbaar. Het schept veel openheid, vind ik, en dat je echt persoonlijk naar mensen gaat kijken. En het maakt het ook makkelijker voor de mensen zelf om het erover te hebben. Het is opener.’ (Leidinggevende van een verzekeraar)

Een andere leidinggevende van dezelfde organisatie: ‘Als leidinggevendens zijn wij niet zo goed in slechtnieuwsgesprekken. Maar doordat CM is ingevoerd, wordt het toch wel bespreekbaar. Daar waar we misschien in moeilijke situaties het in het verleden onbesproken lieten.’

‘Je hebt wat meer houvast en het wordt objectiever als je het goed SMART maakt’.

‘Dat heeft tot gevolg dat als het gaat over het functioneren van de medewerker, het zwaartepunt is verschoven van de beoordeling naar het planningsgesprek.’ (Twee leidinggevendens van het organisatieadviesbureau)

Beoordeling van competenties stuit op weinig weerstand van de kant van de medewerkers. De effectiviteit wordt vergroot als de medewerker in staat is kritisch naar zichzelf te kijken. Dit laatste wordt gefaciliteerd door het werken met competentieprofielen.

Daarnaast stelt het eisen aan de leidinggevende. Deze moet er voldoende tijd en aandacht in willen investeren. In het algemeen is training hierin noodzakelijk. Een leidinggevende van een van de banken zegt daarover: ‘Het is afhankelijk van de discipline van de leidinggevende, hoeveel ruimte hij ervoor krijgt en hoeveel tijd hij ervoor neemt. Wat wordt verwacht van de leidinggevende en welke andere aandachtsgebieden geef je hem nog mee?’.

CM krijgt vooral meerwaarde (in relatie tot beoordeling) als het gepaard gaat met een coachende stijl van leidinggeven. In de beoordeling wordt geconstateerd waar tekorten liggen bij de medewerker en waar dus ontwikkeling noodzakelijk is. In alle onderzochte bedrijven is coaching toegenomen. In tegenstelling tot een aantal jaren geleden wordt coaching steeds meer beschouwd als een normaal en aanvaardbaar leertraject in de eigen persoonlijke ontwikkeling.

In enkele organisaties worden de leidinggevendens getraind op coaching,

zoals bij een van de verzekeringsmaatschappijen. Een leidinggevende daar stelt: 'Er worden opleidingen gevolgd om de coaching van medewerkers beter te kunnen uitvoeren. Coaching is heel effectief, omdat het individueel gericht is. Drie of vier jaar geleden was het ondergaan van een coachingtraject zeldzamer en veel negatiever beladen. Nu hoor ik steeds meer dat medewerkers in een coachingtraject zitten, waarin ze naar hun eigen ontwikkelingsbehoefte kunnen kijken, handreikingen krijgen voor het dagelijks functioneren en daardoor meer inzicht ontwikkelen op de effecten van hun professioneel gedrag'.

Naast werving en selectie heeft CM in de onderzochte bedrijven met name consequenties gehad voor de gesprekkencyclus, de dialoog tussen de leidinggevende en diens medewerkers. De overgrote meerderheid van de respondenten is hier positief over; de dialoog heeft duidelijk aan kwaliteit gewonnen. CM is daarmee een bruikbaar *tool of management* gebleken, mits het niet bij het gesprek blijft, maar er ook consequenties worden verbonden aan de uitkomsten.

Dat voert ons naar het volgende thema.

### **Opleiding en ontwikkeling**

De mate waarin CM wordt toegepast in het kader van opleiding en ontwikkeling van medewerkers doet nauwelijks onder voor de toepassing in beoordeling. Het OSA-onderzoek komt op 85% van de bedrijven. Voor de door ons onderzochte bedrijven geldt dat zij allemaal CM ook voor dit doel inzetten.

In het algemeen zijn training en opleiding competentiegerichter geworden. Waar voorheen de focus lag op kennisverwerving, ligt het accent met trainen en opleiden nu meer op vaardigheden en competenties behorende bij de functie. Door het scherper omschrijven en benoemen van competenties is het duidelijker geworden op welke aspecten men een opleidings- en trainingsaanbod dient te organiseren. Het opleidingsaanbod is overzichtelijker geworden. De opleidingen en trainingen zijn beter afgestemd op vragen uit de praktijk en op ontwikkelingen in de markt. Met name houding en gedrag zijn belangrijke aandachtspunten waar coaching en training zich op richten.

De kennisgerichte opleidingen zijn hiermee uiteraard niet verdwenen. In toenemende mate wordt – in ieder geval bij de onderzochte banken en verzekeraars – van de medewerker wel verlangd dat het volgen van een opleiding met een certificaat wordt afgesloten. Dit is vaak het gevolg van aangescherpte eisen vanuit de wetgeving of toezichthoudende organen en is niet het gevolg van CM.

In het algemeen worden er meer opleidingen gevolgd, maar dat geldt niet voor alle medewerkers. Het zijn vooral de hoger opgeleiden en leiding-

geveden die hier gebruik van maken. Er zijn met name meer trajecten in het kader van management development en voor high potentials. Het is echter de vraag in hoeverre dat volledig op het conto van CM kan worden geschreven. Het werk wordt kennisintensiever en dynamischer. Algemeen wordt onderkend dat het essentieel is dat medewerkers zich blijven ontwikkelen.

Dat laat onverlet dat er meer aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en dat dit door CM wordt gestimuleerd en gestructureerd. Vanuit functionerings- en beoordelingsgesprekken wordt de ontwikkelingsbehoefte van de medewerker vastgesteld en worden afspraken gemaakt. Dat is onder meer te zien in de toename van persoonlijke ontwikkelplannen. Volgens veel van de respondenten is daarmee het zwaartepunt in de gesprekkencyclus verschoven van beoordelen naar het

*Het zwaartepunt in de gesprekken is verschoven van beoordelen naar afspraken maken*

maken van afspraken en het bespreken van de voortgang. De cyclus wordt daardoor meer ontwikkelingsgericht. Daarbij plaatsen we wel een kanttekening. In de gesprekken ligt het accent voornamelijk op de functie- en de kerncompetenties die verbonden zijn met de huidige functie van de medewerker, en in mindere mate op het ontwikkelen van diens talenten. De respondenten stellen dat om de functies goed te kunnen vervullen (lees: om de targets te kunnen behalen), een beheersing van de functie- en kerncompetenties een harde voorwaarde is. Typerend is de uitspraak van een leidinggevende van

een van de verzekeringsmaatschappijen: 'De ontwikkeling van talenten van de medewerker komt voor mijn gevoel alleen ter sprake als je al voldoet aan het competentieprofiel dat bij je huidige functie hoort.' Of, zoals een leidinggevende van het mediabedrijf het zegt: 'Het gaat dus primair om het beter vervullen van hun functie'.

Overigens is er wel degelijk ook een aantal respondenten dat zegt te sturen op de talenten van de medewerker, maar zij vormen een minderheid. CM sluit dat uiteraard niet uit, maar stimuleert kennelijk onvoldoende tot talentmanagement.

In het algemeen liggen het initiatief en de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf. De leidinggevende heeft hierbij een ondersteunende rol. Het overleg tussen medewerker en leidinggevende resulteert vaak in een POP, dat tot stand komt op basis van een match tussen persoonlijke en organisatiedoelen. Door middel van dit POP is voor beide betrokkenen duidelijk vastgelegd welke inspanning gepleegd dient te worden en wat ervan mag worden verwacht. De helft van de respondenten is van mening, dat sinds en door de invoering van CM het maken van POP's is toegenomen. In kader 3 wordt weergegeven op welke wijze door middel van CM opleidings- en ontwikkelingsbeleid van bedrijven gestalte kan krijgen.

### Kader 3

‘Er is veel veranderd bij training en opleiding: enerzijds wordt vakinhoudelijk opgeleid, gericht op certificering, anderzijds wordt getraind op competenties. Er is per functie een ‘opleidingsstraat’ gemaakt met een kennisniveau en een competentieniveau en daar horen bepaalde (kennis)opleidingen en vaardigheidstrainingen bij, dus we weten per functie waar de mensen aan moeten voldoen. We maken voor iedereen een persoonlijk opleidingsplan en dat wordt bij elk gesprek geëvalueerd. De vrijblijvendheid is eruit. Mensen moeten eerst zelf gaan nadenken: welke opleiding wil ik gaan doen en waarom? De persoonlijke functieleerstraat van de betreffende medewerker is op een site terug te vinden en bestaat uit twee leertrajecten: kennisverwerving en verwerving van competenties. De medewerker kan daar precies zien wat tot zijn functie behoort en welke opleiding of training met succes is afgesloten. Ook de opleiding(en) of training(en) die de medewerker in het kader van zijn functie nog niet heeft gevolgd (of met goed gevolg heeft afgesloten), zijn daar terug te vinden. Op deze wijze kan de medewerker het eigen (verplichte) opleidingstraject bespreekbaar maken en plannen met de direct leidinggevende. Het persoonlijk ontwikkelplan wordt bij ieder gesprek geëvalueerd. De functieleerstraat biedt structuur en duidelijkheid. Maar er zijn ook mogelijkheden om buiten de functieleerstraat opleidingen te (laten) volgen die passen bij de ontwikkeling van een individuele medewerker.’ (Leidinggevende van een bank)

De conclusie is dat er in de onderzochte bedrijven de laatste jaren wel veel is veranderd op het gebied van opleiding en ontwikkeling, maar dat deze veranderingen niet alleen zijn toe te schrijven aan CM. CM heeft daar wel een rol in gespeeld. Van belang is vooral dat training en opleiding in het algemeen competentiegerichter zijn geworden. Waar voorheen de focus op kennisverwerving lag, ligt het accent met trainen en opleiden nu meer op vaardigheden en competenties behorende bij de functie.

#### **Overige toepassingsgebieden**

CM kan ook nog op andere terreinen van HRM worden toegepast. In het OSA-onderzoek worden nog genoemd loopbaanontwikkeling en mobiliteit, en beloning. 79% van de bedrijven in dat onderzoek gebruikt CM voor loopbaanontwikkeling en mobiliteit, 55% voor beloningsdoeleinden. Over het geheel genomen wordt van alle genoemde toepassingen CM dus het minst gebruikt voor beloning.

Bedacht moet worden dat ons onderzoek plaatsvindt in de zakelijke dienstverlening, waar variabele beloning veel meer plaatsvindt dan in andere sectoren. Echter, in het algemeen is het variabele deel van de beloning veel meer gebaseerd op output (het halen van targets) dan op competenties. Competenties en competentieontwikkeling hebben veelal slechts een marginaal (direct) effect op de beloning van medewerkers.

Zes van de elf door ons onderzochte bedrijven laat CM doorwerken in de beloning: de drie banken, twee van de drie verzekeringsbedrijven en het computerbedrijf. Hier kan de invloed van competentiebeloning substantieel zijn, maar dat geldt slechts voor een beperkt deel van het personeel, in het bijzonder het management. Respondenten in deze bedrijven geven aan dat 20 tot 30% van het variabele deel van de beloning wordt bepaald door de competenties. Het grootste stuk (van het variabele deel), dus ongeveer driekwart, is afhankelijk van de resultaten.

In de andere functies en ook wel in de andere bedrijven is sprake van een indirecte vorm van competentiebeloning. Competenties worden meegewogen in de eindbeoordeling en deze is bepalend voor de mate van salarisstijging. In een enkel geval wordt de competentieontwikkeling dan als 'afronding' in de eindbeoordeling gebruikt.

Ondanks de beperkte toepassing wordt competentiebeloning door de meeste respondenten effectief gevonden, vooral door managers. Zij zijn van mening hiermee een extra sturingsinstrument in handen te hebben. Het draagt ertoe bij dat de medewerker (de ontwikkeling van) competenties serieus neemt. Tegelijkertijd wordt erop gewezen dat competentiebeloning niet los gezien kan worden van het belonen van het halen van de harde targets.

Indirect kan CM nog van invloed zijn op de (toekomstige) beloning van de medewerker, doordat de ontwikkeling van competenties positief van invloed is op zijn loopbaan. In de door ons onderzochte bedrijven wordt daar echter op beleidsniveau weinig op gestuurd. Invoering van CM heeft geen grote veranderingen gegeven in het loopbaanbeleid. Wel is CM van invloed op benoemingen. Zo merkt een leidinggevende van het uitzendbureau op dat benoeming in managementfuncties veel minder afhankelijk is geworden van willekeur. 'In het verleden kwam het nogal eens voor dat een districtmanager op basis van 'de mooie blauwe ogen' een volgende stap toestond. Nu ligt het veel meer vast of iemand in aanmerking komt voor promotie.' Er wordt veel nadrukkelijker gekeken naar competenties.

Loopbaanbeleid is nauw verbonden met personeelsplanning; althans in theorie. Van de bedrijven in ons onderzoek zijn het met name de banken en verzekeringsmaatschappijen die aan personeelsplanning doen. Hier

heeft personeelsplanning een strategisch karakter. Als gevolg van CM is volgens de meeste respondenten de kwaliteit van personeelsplanning verbeterd, omdat meer wordt gekeken naar vereiste en beschikbare competenties. Toch wordt de waarde van personeelsplanning *an sich* beperkt gevonden, waarbij met name wordt gewezen op de beperkte houdbaarheid, vooral als gevolg van ontwikkelingen op de afzetmarkt en op de arbeidsmarkt. Zo merkt een geïnterviewde op: 'Door de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt is een gemaakte planning vrijwel direct achterhaald'.

Veel leidinggevenden zetten personeelsplanning alleen in om op relatief korte termijn 'de juiste man op de juiste plaats' te krijgen, zonder bijvoorbeeld de strategie van de organisatie op lange termijn mee te nemen. Op dit terrein lijkt CM geen grote verbetering te hebben gebracht.

De invoering van CM heeft wel grote(re) gevolgen gehad voor het taakbeleid van organisaties. De helft van de respondenten geeft aan dat er sprake is van taakverbreding en/of taakverrijking. Medewerkers hebben meer verantwoordelijkheid gekregen en hebben de ruimte gekregen meer te ondernemen binnen en buiten hun huidige functie. Er zijn minder specialisten en meer generalisten.

#### **Kader 4**

Bij een van de verzekeringsmaatschappijen is de implementatie van CM gepaard gegaan met een nieuwe functiestructuur, onder de noemer 'helder functiehuis'. Hiermee zijn de vroegere 500 functies (en functiebeschrijvingen) omgezet in 12 rollen, met bijpassende competentieprofielen. Door afwisseling in hun taken aan te bieden is de arbeidstevredenheid van de medewerkers aantoonbaar gestegen.

Een opmerkelijke uitzondering is het uitzendbureau. Hier heeft een herverdeling van taken plaatsgevonden op basis van de competenties van de medewerkers. In toenemende mate zijn medewerkers het werk gaan doen waar ze goed in zijn; de een is bijvoorbeeld meer commercieel gaan werken, de ander meer administratief. Hier is dus veeleer sprake van taakversmalling en specialisatie dan van taakverbreding. Dat heeft geleid tot een betere werkuitvoering. Verscheidene respondenten geven aan dat daarmee de professionaliteit is toegenomen.

Het geheel overziende kan worden geconcludeerd dat CM op de onderscheiden overige toepassingsgebieden minder van invloed is geweest dan op de onderdelen van HRM die hiervoor zijn besproken, zoals werving

en selectie. Bedrijven zijn terughoudend met competentiegericht belonen en CM werkt nog weinig door op de personeelsplanning. Voor het taakbeleid van organisaties zijn de gevolgen wel meer merkbaar.

### **De oogst van competentie management**

Tot slot van het onderzoek is nagegaan of als gevolg van CM de prestaties van de organisatie zijn verbeterd, of de organisatielcultuur is veranderd, of de beoogde horizontale en verticale integratie zijn gerealiseerd en wat CM heeft gedaan met de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers.

### ***Performance***

43 van de 77 respondenten zijn van mening dat CM heeft geleid tot beter presteren van het bedrijf. Daar staat een groep van 13 respondenten tegenover die menen dat CM daarop niet van invloed is geweest; de overige 21 hebben hierover geen mening. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat ook degenen die positief zijn, de betere resultaten van hun organisatie niet uitsluitend toeschrijven aan CM. Ook op andere gebieden hebben tegelijkertijd ontwikkelingen plaatsgevonden, maar in het grotere geheel dichten zij aan CM wel een (belangrijke) rol toe.

### ***Kader 5***

Bij het Energiebedrijf hebben de ontwikkelingen de afgelopen jaren sterk in het teken gestaan van marktwerking en privatisering. Dat heeft geleid tot de noodzaak van een grote cultuuromslag. Belangrijkste elementen daarin waren ontbureaucratisering en een meer klantgerichte manier van werken. Om deze cultuuromslag te realiseren is onder meer gebruikgemaakt van CM.

Bij een van de banken was het management enige jaren geleden van mening dat er te weinig commercieel werd geopereerd. Door middel van CM (althans, onder meer) is hierin verandering gekomen. Dat heeft er overigens wel toe geleid dat van een aantal medewerkers afscheid is genomen.

Het management van een van de verzekeringsmaatschappijen was niet tevreden over de klachtenafhandeling door een bepaalde afdeling. Dat gebeurde in het verleden veel te weinig klantgericht. Door gericht te sturen op de competentie klantgerichtheid is de situatie drastisch verbeterd, zoals nu blijkt uit beoordelingen door bijvoorbeeld de Consumentenbond, zo wordt ons trots verteld. CM was daarbij het middel dat tot het beoogde resultaat heeft geleid.



De dertien geïnterviewden die van mening zijn dat de prestaties van het bedrijf niet zijn verbeterd als gevolg van CM, zijn niet werkzaam bij een of enkele van de onderzochte ondernemingen, maar komen uit verschillende bedrijven. In geen enkele van de organisaties die aan het onderzoek hebben meegewerkt, wordt CM collectief als mislukt bestempeld. Ofwel de percepties (op individueel niveau) verschillen, ofwel in bepaalde delen van het bedrijf gaat het beter dan in andere. En zeker dit laatste is te verwachten, aangezien het succes of falen van CM voor een belangrijk deel afhankelijk is van de wijze waarop (individuele) managers ermee omgaan. Dominant bij de ‘negatieve groep’ is de mening dat de prestaties in de afgelopen jaren wel zijn verbeterd, maar dat dit niet op het conto van CM mag worden geschreven. Het zijn veeleer andere ontwikkelingen waaraan dat te danken is. Denk daarbij bijvoorbeeld aan fusie, reorganisatie, marktontwikkelingen of – het meest genoemd – performance management.

CM kan ook op indirecte wijze bijdragen aan de verbetering van de ondernemingsresultaten. We komen daar in de slotparagraaf van dit artikel nog op terug.

### ***De organisatiecultuur***

Het streven naar een betere performance gaat veelal gepaard met een (noodzakelijke) cultuuromslag. De cultuuromslag wordt bij een van de banken omschreven als van bureaucratisch en administratief gericht naar *sales*-gericht. In de meeste gevallen gaat het om verzakelijking of prestatiegerichter worden van de organisatie. In het Mediabedrijf wordt ‘meer gedreven gewerkt’ – hetgeen overigens soms ten koste gaat van het sociaal contact.

Bij een andere bank is volgens een aantal respondenten de ‘nine-to-five’-cultuur verdwenen. Dat wordt echter niet altijd positief gevonden. Hier is de omslag gepaard gegaan met het ontstaan van afrekencultuur: ‘Dat betekent dat je naar elkaar ook harder wordt: “Het is wel leuk als je om vijf uur naar huis gaat, maar als we dat allemaal doen, dan redden we het niet.” Dat wil de sfeer nogal eens negatief beïnvloeden. Mensen zijn sneller geneigd om elkaar ergens op aan te spreken. Dat is op zich een heel goede ontwikkeling, maar het moet wel binnen proporties blijven.’

Een filiaalmanager van deze bank waardeert juist de grotere duidelijkheid: ‘We zijn kritischer naar elkaar toe en er is meer ruimte om feedback te geven, ook naar je leidinggevende toe.’

Ook het organisatieadviesbureau is veel sterker resultaatgericht gaan opereren en de medewerkers worden geacht daarin mee te gaan. Het klimaat is daardoor duidelijk harder en minder vrijblijvend geworden.

Bij alle bovengenoemde cases wordt door de meeste respondenten benadrukt dat de cultuuromslag niet het gevolg is van CM, maar dat CM daar wel een rol in speelt. Het is veeleer een strategische keuze van de

onderneming en CM wordt ingezet als instrument om de cultuuromslag te bewerkstelligen die nodig is om het strategisch doel te realiseren.

De cultuurverandering gaat verder dan alleen het presteren. Zo wordt bewustwording genoemd als kern van de cultuurverandering: 'Het wordt concreet gemaakt wat je van mensen verwacht'.

Andere veranderingen die worden genoemd hebben betrekking op het vergroten van de verantwoordelijkheid van medewerkers en het stimuleren van lef, initiatief, creativiteit en ondernemerschap. Als positief aspect wordt daar nog aan toegevoegd dat leidinggevend en medewerkers steeds meer met elkaar in gesprek gaan.

*De cultuurverandering  
gaat verder dan alleen  
het presteren*

### **Verticale en horizontale integratie**

Dat de prestaties van de onderneming – mede door middel van CM – verbeteren, wil nog niet zeggen dat daarmee de verticale integratie wordt bevorderd. Hiervóór is verticale integratie omschreven als het (beter) op elkaar afstemmen van het strategisch beleid en het personeelsbeleid van de organisatie. In lijn met het bovenstaande is ook hier een grote meerderheid (tweederde deel) van de respondenten positief. Zij zijn van mening dat er een betere integratie tot stand is gebracht als gevolg van de invoering van CM. Zo geeft een HR-manager van een van de verzekeraars als voorbeeld dat de selectie van nieuwe medewerkers heel nadrukkelijk is afgestemd op de vraag waar het bedrijf over vijf jaar wil staan en wat dat betekent voor de behoefte aan personeel op dat moment.

Een ander voorbeeld is gegeven door het uitzendbureau. De onderneming maakt een ontwikkeling door van traditioneel uitzenden naar detachering. Het management realiseert zich dat voor detacheren andere competenties nodig zijn dan voor uitzenden. Uitzenden is 'vluchtiger', terwijl detacheren een zwaardere 'HR-component' bevat, waarmee meer aandacht moet worden besteed aan de begeleiding van gedetacheerden. De verandering van strategisch beleid stelt derhalve eisen aan de competenties van de medewerkers. Met CM wordt hieraan sturing gegeven. Of verticale integratie wordt gerealiseerd is sterk afhankelijk van het topmanagement. Dat moet hieraan nadrukkelijk aandacht besteden; niet alleen bij de invoering van CM, maar blijvend.

Een grote meerderheid van de geïnterviewden (80%) is van mening dat de horizontale integratie – hiervoor omschreven als de onderlinge afstemming van de HR-instrumenten en het HR-beleid – door de implementatie van CM is verbeterd. De groep die minder positief is, valt uiteen in drie delen:

- CM is doorgevoerd in een aantal instrumenten (dus niet geheel) en dat is een bewuste keuze;

- CM is nog in ontwikkeling; er wordt gestreefd naar integraal doorvoeren;
- het instrumentarium is wel ontwikkeld, maar wordt niet consequent gehanteerd.

Alle verzekeringsmaatschappijen, twee van de drie banken, het computerbedrijf en het energiebedrijf hebben CM vérgaand doorgevoerd, en dat wordt ook als zodanig beleefd door de respondenten. Zo zegt een manager van een bank: ‘Het is de gemeenschappelijke noemer voor alle HR-processen. Iedereen spreekt dezelfde taal in alle processen.’ En een HR-manager van een verzekeringsbedrijf: ‘Je gebruikt overal dezelfde competentietaal en competentieniveaus en instrumenten.’

### **Medewerkerstevredenheid en betrokkenheid**

Vanuit het perspectief van de medewerkers is een belangrijke vraag of hun tevredenheid is toegenomen door CM. Afgezien van de vraag aan de OR-leden is dit niet gemeten bij de medewerkers zelf (dit zal nog wel gebeuren in een volgende fase van het onderzoek). Volstaan moet worden met het oordeel van de totale groep respondenten, waarvan het merendeel een managementfunctie bekleedt. Het overgrote deel oordeelt positief. Slechts een enkeling is van mening dat CM tot een grotere *ontevredenheid* heeft geleid. Van de acht geïnterviewde OR-leden die de vraag hebben beantwoord, signaleert er één een negatief effect, tegenover drie een positief en vier geen effect. Daarmee is deze groep het negatiefst van alle respondenten. Het betrokken negatieve OR-lid stelt dat CM ‘doorschiet’ en daardoor ‘niet sociaal’ is.

Een vrij groot aantal geïnterviewden is van mening dat CM door groepen medewerkers verschillend wordt beleefd; sommigen worden er tevredener door, anderen juist ontevredener. Dat hangt er sterk van af hoe men in het werk staat en wat mogelijke gevolgen zijn. Er zijn er die liever niet worden aangesproken op hun gedrag, anderen vinden CM bedreigend en weer anderen hebben helemaal geen behoefte aan ontwikkeling. Voor deze groep heeft CM meer nadelen dan voordelen; derhalve neemt de tevredenheid met het werk af.

De beoordeling kan ook omslaan. Zo wordt door een leidinggevende van een bank gezegd: ‘Bij aanvang zijn medewerkers negatief, want zij worden met zichzelf geconfronteerd en worden in één keer ook zelf verantwoordelijk. Op het moment dat ze ermee aan de slag gaan en ze zien ontwikkeling, dan zie je mensen er ook heel positief op reageren.’ De omslag kan ook in de omgekeerde richting plaatsvinden: van positief naar negatief. Dit is bijvoorbeeld ervaren door leidinggevendenden die medewerkers een negatieve beoordeling gaven en bij medewerkers voor wie bepaalde verwachtingen niet werden gerealiseerd. Die medewerkers waren daarna niet meer zo enthousiast over CM.

Zoals gezegd is het merendeel van de respondenten echter positief. Hiervoor worden allerlei argumenten naar voren gebracht:

- de duidelijkheid, met name ten aanzien van wat er van de medewerkers wordt verwacht; of termen die hierbij aansluiten: transparantie, concreetheid, doelgerichtheid;
- een grotere objectiviteit in de beoordeling;
- een grotere aandacht voor de ontwikkeling en opleiding van medewerkers;
- en hierbij aansluitend: het bieden van meer perspectief c.q. aandacht voor loopbaanplanning.

Meer in het algemeen wordt soms opgemerkt dat er dank zij CM meer aandacht is van leidinggevendenden voor de medewerkers. Daarbij is van belang dat de managers meer het gesprek aangaan en hun medewerkers meer op individueel niveau benaderen en aanspreken.

Het is niet altijd mogelijk om de vergroting van de medewerkerstevredenheid geheel toe te schrijven aan CM. Verscheidene respondenten zeggen dat CM niet los kan worden gezien van andere ontwikkelingen die tegelijkertijd hebben plaatsgevonden, bijvoorbeeld in de manier van leidinggeven.

Wat geldt voor tevredenheid is in grote lijnen ook van toepassing op betrokkenheid. Dat wil zeggen:

- de relatie tussen CM en betrokkenheid is moeilijk vast te stellen;
- niettemin overheerst de indruk dat er een positief verband bestaat;
- maar dat is wel mede afhankelijk van andere factoren (zoals de manier waarop ermee wordt omgegaan door de leidinggevende);
- de effecten verschillen naar groepen medewerkers;
- de OR-leden zijn het meest kritisch.

De kenmerken van CM die worden genoemd als oorzaken voor een grotere tevredenheid, zijn dezelfde die bijdragen aan een grotere betrokkenheid, zoals de grotere aandacht van de managers voor de medewerkers, het met elkaar in gesprek gaan, de grotere transparantie in de beoordeling et cetera.

### **Verwachtingen**

Voor het merendeel van de respondenten heeft CM voldaan aan de verwachtingen. Naast de inmiddels bekende argumenten (duidelijkheid, objectiviteit en dergelijke) wordt door leidinggevendenden herhaaldelijk gewezen op de gedragsmatige kant. 'Mensen zijn zich meer bewust geworden van hun gedrag en hoe complex en belangrijk dat is' (manager van een bank). Voor het management is CM een bruikbaar middel om op het gedrag van hun medewerkers te sturen. Maar niet alleen gedrag is gespreksonderwerp. Ook de ontwikkeling van medewerkers

en de resultaten zijn van belang. Een leidinggevende, eveneens van een bank: 'Ik beschouw het als een heel bruikbare tool om met mijn mensen bezig te zijn. Om over hun ontwikkeling te spreken, over de invulling van hun werk, wat er van hen verwacht wordt. Dus in die zin heeft CM mijn verwachtingen wel waargemaakt.'

Voor een tiental respondenten heeft CM niet voldaan aan de gestelde verwachtingen. Door hen wordt onder meer gezegd dat CM niet heeft geleid tot gelijkwaardiger arbeidsrelaties, die men had verwacht (of gehoopt?), of dat er een afrekencultuur is ontstaan (zie hiervóór bij organisatiecultuur).

### **De acht functies van competentie management**

Nu we in grote lijnen zicht hebben op de effectiviteit van CM op de onderscheiden toepassingsgebieden, vragen we ons – naar analogie van Mulder (2002) – vervolgens af welke functies CM in organisaties kan vervullen. Daaruit kan op een hoger abstractieniveau de effectiviteit van deze vorm van HRM worden bepaald.

Op basis van ons onderzoek onderscheiden wij acht functies. CM vervult een rol in:

1. de aansturing van de organisatie (de sturingsfunctie);
2. het bereiken van de doelstellingen van de organisatie (de performance-functie);
3. de communicatie binnen de organisatie (de communicatiefunctie);
4. de ontwikkeling van medewerkers (de ontwikkelfunctie);
5. de verbetering van de consistentie van het HR-beleid (de horizontale integratie);
6. de verbetering van de organisatiestructuur en de organisatie van de arbeid (de organisatiefunctie);
7. de aansturing van medewerkers (de managementfunctie);
8. de selectie van (nieuwe en zittende) medewerkers (de selectie-functie).

We gaan daar nu dieper op in.

#### **1. De sturingsfunctie**

Zoals hiervoor beschreven zijn door de invoering van CM de meeste bedrijven beter in staat om sturing te geven aan de gewenste ontwikkeling van de organisatie. De kern is gelegen in het begrip transparantie. Zeker in de organisaties waar met CM kerncompetenties worden vastgesteld (en dat is het geval bij bijna alle bedrijven in ons onderzoek) is dat aan de orde. Met de kerncompetenties maakt de organisatie – intern én extern – duidelijk waar zij voor staat. De kerncompetenties worden doorvertaald naar de competenties die worden vereist van de medewerkers. (Kern)competenties hebben ook alles te maken met de (beoogde) cultuur

van de organisatie. Het bedrijf dat (bijvoorbeeld) wil dat de medewerkers meer klantgericht of meer commercieel gaan opereren en in deze richting een cultuuromslag noodzakelijk acht, kan daarvoor gebruikmaken van CM. Uit ons onderzoek blijkt dat dit inderdaad een goede toepassingsmogelijkheid is.

Een van de belangrijkste bevindingen van het onderzoek is, dat CM op de eerste plaats een *tool of management* is. Zoals we hierna nog zullen zien, is CM wel degelijk ook in het belang van de medewerkers (en dat blijkt ook uit de geconstateerde tevredenheid), maar het organisatiebelang prevaleert. Het bedrijf wil met CM beter in staat zijn om haar strategische doelstellingen te bereiken en dat kan in het algemeen alleen maar als er ook (beter) sturing wordt gegeven. Niet voor niets is het management van de meeste bedrijven positief tot zeer positief over CM. Medewerkers tonen zich vaak eveneens positief, maar – zo bleek uit het onderzoek – lang niet iedereen. Er zijn er (uiteraard) ook die weinig ophebben met de beoogde veranderingen. Deze medewerkers zullen zich moeten aanpassen of vertrekken. Daarmee fungeert CM ook als selectie-instrument en dat is eveneens te beschouwen als een element van sturing.

Hiermee is veelal ook een betere afstemming tot stand gekomen tussen het strategisch beleid van de organisatie en het personeelsbeleid. Zoals gezegd: de verticale integratie wordt door CM bevorderd. Dat blijkt overigens vaak meer impliciet dan expliciet te gebeuren; bedrijven zijn zich hier niet altijd van bewust, zo blijkt uit ons onderzoek.

## **2. Performanceverbetering**

Dit brengt ons bij de tweede functie, performanceverbetering. Op de vraag of CM bijdraagt aan de verbetering van de resultaten van de onderneming, is moeilijk een 'hard' antwoord te geven. Hiervóór is op verscheidene plaatsen al aangegeven dat de bijdrage van HRM aan (verbetering van) de ondernemingsresultaten moeilijk inzichtelijk te maken is, doordat er in het algemeen tal van ontwikkelingen tegelijkertijd plaatsvinden.

In alle bedrijven in ons onderzoek heeft CM nadrukkelijk in het teken gestaan van verbetering van de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen en -resultaten. Maar daar is meer voor nodig dan alleen kijken naar het gedrag of de houding van de medewerker. Performance management en CM vormen een goed koppel; zij versterken elkaar. Door veel respondenten is benadrukt dat de laatste jaren de resultaten zijn verbeterd, maar daarbij was niet aan te geven in hoeverre dat was toe te schrijven aan CM of aan performance management. Juist de combinatie wordt positief beoordeeld. Met performance management wordt aangegeven *wat* moet worden gerealiseerd, met CM *hoe* dat kan worden verwezenlijkt. Met alleen sturen op output ('dat is jouw target

en het is aan jou om te zien hoe je die realiseert') bestaat het risico dat het management de medewerker in de kou laat staan. Het functioneren (het 'hoe') blijft daarbij een black box. Daardoor blijven mogelijkheden onbenut. Medewerkers (en ook leidinggevend) kunnen veel van elkaar leren. Dat vereist wel het bespreekbaar maken van gedrag. Belangrijk is daarbij dat ruimte wordt geboden. CM mag geen rigide systeem zijn waarbij iedereen als een robot op gestandaardiseerde wijze handelt. Noodzakelijk is een dialoog waarin gedrag bespreekbaar wordt gemaakt.

*Performance management  
en CM vormen een goed  
koppel*

Performanceverbetering door middel van CM kan ook op indirecte wijze gestalte krijgen. Zo is bij een van de verzekeringsmaatschappijen gevonden dat de samenwerking sterk is bevorderd (het is bij deze onderneming een van de kerncompetenties) en dat daardoor de resultaten zich positief hebben ontwikkeld.

Verder wordt door CM meer duidelijkheid gegeven over wat van een medewerker (of een werkproces of afdeling) wordt verlangd door het management en dat juist daardoor de prestaties verbeteren. Met andere woorden (nogmaals): CM speelt nadrukkelijk een rol in een bewustwordingsproces. Maar ook hier geldt dat dit effect niet alleen kan worden toegeschreven aan CM. Belangrijk is de verbinding met performance management. Medewerkers – voor zover mogelijk althans – krijgen duidelijke targets en feedback, zodat zij ook in dat opzicht weten wat van hen wordt verlangd.

### **3. De communicatiefunctie**

Kampermann komt in zijn onderzoek tot de conclusie dat de communicatiefunctie de belangrijkste functie is van CM. Hij noemt CM 'een beschrijvingsinstrument waarmee kennis, vaardigheden en gedrag geïntegreerd kunnen worden weergegeven in een nieuwe taal, die van de competenties' (Kampermann, 2006, pag. 64). Met kerncompetenties, competentiewoordenboeken, competentieprofielen en dergelijke wordt door de organisatie duidelijk gemaakt wat van de medewerkers wordt verwacht. Deze geformaliseerde (veelal schriftelijke) instrumenten zijn de hulpmiddelen die de leidinggevend ten dienste staan in hun dagelijkse praktijk. Men ervaart dat ook zo. Het feit dat er een structuur is wordt al als waardevol ervaren. CM brengt meer eenheid binnen de organisatie. Als het systeem consequent wordt toegepast door alle leidinggevend – en dat blijkt in de praktijk overigens lang niet altijd het geval te zijn – dan wordt door allen in grote lijnen op dezelfde wijze en in dezelfde richting gestuurd.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken nemen hierbij een centrale plaats in. CM is – naast bij werving en selectie – het meest vóórwaarts doorgevoerd in de gesprekkencyclus. We hebben geconcludeerd dat

de kwaliteit van het functionerings- en beoordelingsgesprek als gevolg van CM duidelijk is verbeterd. Dat komt vooral doordat voor leidinggevende en medewerker inzichtelijk is gemaakt wat door de organisatie wordt verwacht. Ook hier is transparantie een kernwoord. Daarnaast is bewustwording essentieel.

#### **4. De ontwikkelfunctie**

In de gesprekkencyclus dient ook een andere belangrijke functie naar voren te komen, de ontwikkelfunctie. Daarvan hebben we geconstateerd dat deze maar ten dele uit de verf komt. Het ontwikkelingsgesprek maakt lang niet overal en bij iedereen deel uit van de gesprekkencyclus en ook heeft niet iedereen een POP. Beoordeling van het functioneren en het al dan niet realiseren van de verwachte output worden belangrijker thema's gevonden.

Opleiding en training zijn voor het merendeel gericht op verbetering van het functioneren in de huidige functie en in mindere mate op de lange termijn en op doorgroei naar andere functies. Employability van medewerkers wordt in de praktijk meestal hooguit indirect bevorderd door CM. Dat heeft ook te maken met de constatering dat loopbaanbeleid in de door ons onderzochte bedrijven nauwelijks gestalte krijgt. CM heeft daar niet of slechts beperkt aan bijgedragen, al zijn er wel uitzonderingen, bijvoorbeeld in management development (MD-) programma's.

Hiermee is niet gezegd dat CM helemaal geen invloed heeft (gehad) op de ontwikkeling van medewerkers. We hebben geconcludeerd dat opleidingen en trainingen gericht plaatsvinden, dat wil zeggen competentiegericht. Maar de competenties die de organisatie vereist (voornamelijk dus voor de huidige functie) zijn daarbij richtinggevend, en niet de talenten van de medewerker.

Een andere belangrijke bevinding is dat het initiatief vooral bij de medewerker zelf ligt, ook al heeft de leidinggevende eveneens een belangrijke rol. De medewerker wordt (zoals hiervoor beschreven) zelf op de eerste plaats verantwoordelijk gemaakt voor de eigen ontwikkeling – en daarmee voor zijn employability. Dat is vermoedelijk ook de reden dat medewerkers in hoger gekwalificeerde functies (management en staf) meer profiteren van het ontwikkelingsbeleid van de bedrijven dan medewerkers in lager gekwalificeerde functies. Zij zijn over het algemeen mondiger en zijn beter in staat om voor hun belangen op te komen. Het kan ook zijn dat de top meer aandacht heeft voor de ontwikkeling van deze groep, en minder voor lager gekwalificeerde medewerkers. In het algemeen wordt er in de onderzochte bedrijven meer aandacht besteed aan MD en opleiding van high potentials dan vroeger, maar dat is niet – en zeker niet primair – toe te schrijven aan CM.



De conclusie luidt dat CM de ontwikkelfunctie wel in zich heeft, maar dat de mogelijkheden in de praktijk onvoldoende worden benut. Verbetering van het functioneren in het (huidige) werk krijgt voldoende aandacht, talentontwikkeling onvoldoende.

### **5. Horizontale integratie**

In de bespreking van de ontwikkelfunctie is gesteld dat loopbaanbeleid in verscheidene van de door ons onderzochte bedrijven onvoldoende plaatsvindt; in ieder geval niet in samenhang met CM. Aangezien we hebben geconstateerd dat ook personeelsplanning in relatie tot CM niet goed tot wasdom is gekomen en dat het beloningsbeleid slechts in beperkte mate is veranderd als gevolg van CM, kunnen we concluderen dat de horizontale integratie (nog) niet volledig is gerealiseerd.

Het gaat echter te ver om te zeggen dat deze functie helemaal niet wordt gerealiseerd. Integendeel, voor een aantal van de onderzochte bedrijven wordt door de respondenten stellig gezegd dat dit wél het geval is. Belangrijk is hierbij (in relatie tot de communicatiefunctie) dat er een gemeenschappelijke ‘taal’ is gekomen.

Ook in de bedrijven die CM (nog) niet volledig hebben doorgevoerd, is al wel belangrijke vooruitgang geboekt. Dat betreft dan vooral het beter op elkaar afstemmen van werving en selectie, beoordeling en ontwikkeling. Sommige bedrijven – zoals het mediabedrijf – willen ook niet verder gaan.

CM heeft consistente handvatten gegeven, waarmee op verschillende niveaus en plaatsen gewerkt wordt. Meer dan voorheen wordt bij een vacature nagedacht over de competenties waarover een kandidaat moet beschikken – in plaats van alleen maar aan welke opleidingseisen iemand moet voldoen. Werven en selecteren is daarmee wezenlijk anders geworden in de meeste onderzochte organisaties. Beoordelen van het functioneren gebeurt daarna op basis van dezelfde competenties. Het opleiden is dan vervolgens gericht op het verbeteren van de competenties waarin men tekortschiet. Kortom, de horizontale integratie is bevorderd, maar een verdere uitbreiding is veelal nog mogelijk.

### **6. De organisatiefunctie**

CM kan bijdragen aan een betere organisatie. Het idee hierachter is dat met de invoering van CM kritisch wordt gekeken naar de functies c.q. het functiehuis. Dat is in een aantal van de door ons onderzochte bedrijven ook daadwerkelijk gebeurd, zoals we bijvoorbeeld hebben beschreven in kader 4. Het functiehuis is ‘opgeschoond’. Dat heeft er niet altijd toe geleid dat de functieomschrijvingen zijn verdwenen, maar in een aantal gevallen wel. Daar zijn de functieomschrijvingen vervangen door functieprofielen in combinatie met competentieprofielen. Deze zijn breder, en daarmee minder rigide. Er wordt meer gedacht in termen van rollen en verantwoordelijkheden dan in functies en grenzen.

*Het is niet altijd eenvoudig om de functieomschrijvingen te elimineren*

Het is niet altijd eenvoudig om de functieomschrijvingen te elimineren. Dat komt doordat zij de basis vormen van de beloning. Aan de omschrijving is dan de functiewaardering gekoppeld en vervolgens de salariëring van de medewerker. Dit betekent een (forse) extra investering als deze systematiek wordt doorbroken. Niet alle bedrijven hebben dat ervoor over. Daarom is wel pragmatisch gekozen voor het toevoegen van competentieprofielen aan de functieomschrijving. Om twee redenen is dat echter niet aanbevelenswaardig. De eerste is dat hierdoor de horizontale integratie niet plaatsvindt. Het personeelsmanagement blijft hinken op twee gedachten; zij blijft met één been staan in de oude systematiek en met één been in de nieuwe. Daardoor worden de mogelijke voordelen van CM (lees: functies) onvoldoende benut. De tweede reden is bureaucratisering. Voor elke functie bestaat niet alleen een (veelal uitgebreide) functieomschrijving, maar ook nog eens een competentieprofiel. En het is daarbij de vraag hoe deze zich tot elkaar verhouden...

De invoering van CM blijkt bij een aantal bedrijven ook aanleiding te zijn geweest om kritisch te kijken naar de werkorganisatie. Dat heeft soms geleid tot een ingrijpende herschikking van taken. Opmerkelijk is daarbij dat CM kennelijk ook kan leiden tot specialisatie en taakversmalling, waar taakverbreding meer voor de hand liggend is (en ook meer voorkomt). Bij CM wordt immers uitgegaan van (brede) rollen in plaats van (enge) functieomschrijvingen. Het voorbeeld van het uitzendbureau (hiervoor beschreven) is echter wel een uitzondering.

Uit deze voorbeelden – maar bijvoorbeeld ook uit de verbeterde werving en selectie – komt wel een belangrijk resultaat van CM naar voren: door CM zijn bedrijven beter in staat om de juiste man en vrouw op de juiste plaats te positioneren. Er vindt een betere ‘fit’ plaats tussen medewerkers en werkzaamheden. In deze zin is toch sprake van talentbenutting. Op dit terrein is nog meer mogelijk. Door CM te verbinden met taakverbreding, -verrijking en -roulatie, de mobiliteit van medewerkers te bevorderen en de regelcapaciteit te vergoten kan de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers verder worden gestimuleerd. In de door ons onderzochte bedrijven gebeurt dit weinig.

### **7. De managementfunctie**

CM stelt leidinggevenden in staat om hun managementtaak beter uit te voeren. Het betreft dan dat deel van hun taak dat betrekking heeft op het leidinggeven aan medewerkers. Met de invoering van HRM heeft de opvatting terrein gewonnen dat de verantwoordelijkheid voor het personeelsmanagement primair dient te liggen bij het lijnmanagement. Maar waar lange tijd vooral sprake was van ‘lippendienst’, zijn er nu steeds

meer organisaties die dit daadwerkelijk in de praktijk (gaan) brengen. Ook alle door ons onderzochte bedrijven zeggen dit te doen, zij het dat dit bij de ene explicieter gebeurt dan bij de andere.

Om deze functie goed te kunnen vervullen heeft het lijnmanagement wel ondersteuning nodig. CM blijkt daarbij een zeer bruikbaar instrument te zijn. Het grootste deel van de door ons geïnterviewde personen bekleedt een managementfunctie en geeft aan dat CM in dat opzicht aan hun verwachtingen voldoet. Dit komt op verscheidene manieren tot uitdrukking: in de gesprekkencyclus, in de aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers, in coaching en in de dagelijkse aansturing. Gedrag en houding van medewerkers krijgen meer aandacht van leidinggevend en zijn beter bespreekbaar geworden. Een aantal managers heeft expliciet aangegeven als gevolg van CM op een andere manier te zijn gaan leidinggeven. Zo krijgt onder meer coaching meer aandacht.

### **8. De selectiefunctie**

Door CM verbeteren de werving en selectie van medewerkers. Er wordt naar meer gekeken dan alleen het cv van de sollicitant. Daarnaast wordt het selectieproces objectiever en transparanter. Er kan beter worden gekeken of een kandidaat – met name wat betreft houding en gedrag – past bij de organisatie.

De selectiefunctie strekt zich ook uit tot het zittend personeel. CM maakt aan eenieder duidelijk wat door de organisatie wordt verwacht (transparantie) en dat wordt ook bespreekbaar gemaakt (communicatie). Daaruit kan blijken dat bepaalde medewerkers niet (langer) passen bij de organisatie of dat men zich daar niet meer thuis voelt. Dan kan maar beter een afscheidsreceptie volgen.

### **Slotconclusie**

Alles overziende kan worden geconcludeerd dat CM in de ogen van de meeste betrokkenen een effectieve vorm van personeelsmanagement is. De Lange en Koppens (2007) merken op dat verscheidene uitgangspunten van CM ook uitgangspunten zijn van HRM, zoals 'HRM in de lijn', de nadruk op de ontwikkeling van medewerkers en de verticale integratie. Zij zijn van mening, dat de vernieuwing niet zozeer zit in het concept, als wel in 'de methodische uitwerking van het concept'. In ons onderzoek is deze opvatting bevestigd.

Bij de conclusie over de effectiviteit van CM moeten we wel het woord 'mits' plaatsen. Deze 'mits' heeft betrekking op de wijze waarop CM wordt ingevoerd, op het systeem zelf en op de wijze van toepassing. In het onderzoeksrapport wordt daar uitvoerig bij stil gestaan. In dit artikel gaan we daar niet verder op in.

In de door ons onderzochte bedrijven is men in het algemeen tevreden

over het systeem. Het zijn voor het merendeel bedrijven die er veel in hebben geïnvesteerd en daarmee een stevig systeem hebben neergezet. Daardoor heeft CM daadwerkelijk de in de vorige paragraaf beschreven functies.

Ons onderzoek heeft een aantal beperkingen. Het heeft betrekking op slechts elf bedrijven, allemaal in de zakelijke dienstverlening. Het is dan ook niet mogelijk om de resultaten zonder meer van toepassing te verklaren op andere sectoren en ongetwijfeld zijn er ook in de zakelijke dienstverlening bedrijven waar CM heel anders uitpakt dan in de bedrijven die in dit rapport zijn beschreven.

Gesteld kan worden dat door het grote aantal gevoerde interviews een betrouwbaar beeld is gegeven van de situatie in de door ons onderzochte ondernemingen. Ook critici hebben hun zegje kunnen doen en hebben gewezen op de minpunten van CM.

Een tekortkoming van het onderzoek is dat de medewerkers slechts via de OR aan het woord zijn geweest. Nader onderzoek onder het personeel – liefst bij dezelfde bedrijven – is wenselijk. Het is de vraag of de uitkomsten voor de medewerkers voldoende herkenbaar zijn en of hun beleving correspondeert.

Om twee redenen is CM juist in de zakelijke dienstverlening bruikbaar. Het is van belang dat een bedrijf in een commerciële omgeving zich kan onderscheiden van de concurrentie. Denken in termen van competenties is – zo toonden Hamel en Prahalad aan – daarbij van groot belang. Een tweede reden is dat deze bedrijven voor hun resultaten sterk afhankelijk zijn van de menselijke factor ('human capital'). CM is een middel om sturing te geven aan het menselijk kapitaal.

Maar ook in tal van andere sectoren waarin men afhankelijk is van het human capital (en waar is dat niet meer het geval?) en veranderingen wil bewerkstelligen (en ook dat is bijna overal aan de orde van de dag) zal CM veelal een bruikbaar middel zijn.

CM heeft ingrijpende gevolgen voor de organisatie, voor de medewerkers en voor hun leidinggevenden. Dat is (in het algemeen) ook de bedoeling. Met name in situaties waar behoefte bestaat aan verandering kan CM zeer bruikbaar zijn. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan situaties waarin een cultuurverandering noodzakelijk is, zoals een grotere klantgerichtheid, meer innovativiteit, meer commercieel opereren en dergelijke. Of situaties waarin men niet tevreden is over het personeelsbeleid, waar men het personeelsmanagement meer naar de lijn wil brengen, waar de performance of de horizontale integratie moet verbeteren et cetera. Er kunnen vele redenen zijn om met CM te beginnen. Het gaat daarbij altijd om de beïnvloeding van gedrag en houding van de medewerkers en/of de leidinggevenden.

In de door ons onderzochte bedrijven heeft de introductie van CM zelden op zichzelf gestaan. In het algemeen is parallel hieraan een of andere vorm van performance management ingevoerd. We hebben CM en performance management een goed koppel genoemd: sturen op het 'hoe' en het 'wat'. Deze omstandigheid heeft overigens wel tot gevolg gehad dat niet goed kan worden aangegeven wat exact de bijdrage is (geweest) van CM aan verbetering van de resultaten van het bedrijf, aan de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers et cetera.

In dit verband merken we nog eens op dat niet alle mogelijkheden van CM voldoende worden benut. Dat geldt voor sommige van de onderscheiden functies en voor de bij horizontale integratie genoemde gebieden van personeelsmanagement. Door CM te verbinden met het taakbeleid zijn nog meer voordelen te behalen.

Met name de ontwikkelingsfunctie voldoet niet geheel aan de verwachtingen. Dat ligt niet aan CM zelf, maar aan de wijze waarop er door leidinggevendenden veelal mee wordt omgegaan. Er wordt onvoldoende gestuurd op talentontwikkeling en op de lange termijn; de korte termijn en het functioneren in de huidige functie van medewerkers domineren.

We hebben dan ook geconstateerd dat CM in de praktijk op de eerste plaats een *tool of management* is. Noodzakelijk is dat niet; het is afhankelijk van de toepassing door de bedrijven c.q. de leidinggevendenden.

Ondanks deze constatering zijn wij van mening dat CM leidt tot volwassenere arbeidsverhoudingen. Inherent aan CM is dat leidinggevendenden en medewerkers met elkaar in gesprek gaan en dat verwachtingen over en weer worden geëxpliciteerd. De dialoog is de basis voor volwassen verhoudingen. Het is een belangrijk aspect van CM, dat in de literatuur weinig aandacht krijgt.

---

## Literatuur

- Beer, M., B. Spector, P.L. Lawrence, D.Q. Mills & R.E. Walton (1984), *Managing human assets*, New York: Free Press.
- Bekker, S., P. Ester, G. Evers, A. Gielen, E. Josten, M. Kerkhofs, A. Román, J. Schippers en M. de Voogd (2007), *Trendrapport Vraag naar arbeid 2006*, Tilburg: OSA.
- Boselie, P. & J. Paauwe (2004), 'HRM en prestatieverbering', *Tijdschrift voor HRM* 7(2), p. 9-30.
- Boxall, P. & J. Purcell (2003), *Strategy and human resource management*, Londen: Palgrave MacMillan.
- Dekker, N. & L. van Woerden (2005), 'Competentiemanagement: waardevol maar over de top', *Gids voor Personeelsmanagement* 84 (7/8), p. 38-39.
- Fombrun, C.J., N.M. Tichy & M.A. Devanna (1984). *Strategic human resource management*, New York: Wiley.

- Gründemann, R., M. Willemsen, S. de Vries & C. van Vuuren (2001), *De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk*, Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Hamel, G. & C. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School.
- Kampermann, A. (2006), 'Strategisch competentie management in Nederlandse gemeenten', *Tijdschrift voor HRM* 5(4).
- Klink, M. van der (2005), 'Competentie: een populair maar 'fuzzy' begrip', *Tijdschrift voor HRM* 8(2).
- Lange, W. de & J. Koppens (2007), *De duurzame arbeidsorganisatie*, Amsterdam: Weka (2e druk).
- Lange, W. de, T. Beks, B. de Bree, P. Broijl, J. Fahrenfort, T. Hermans, F. de Jong (2008), *De effectiviteit van competentie management*, Breda/'s-Hertogenbosch: Avans Hogeschool.
- McClelland, D. (1973), 'Testing for Competence, rather than for Intelligence', *American Psychologist* 28 (1), p. 423-447.
- Mulder, M. (2002), *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*, Den Haag: Elsevier.
- Prahalad, C. & G. Hamel (1990), 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review* May-June 1990, p. 79-91.
- Prins, P. de en A. Melis (2006) 'CM in Vlaanderen. Ruimte voor groei', *Tijdschrift voor HRM* 9 (zomer), p. 27-42.
- Redactioneel (2005), 'Is de hype voorbij of zijn we de hype voorbij?', *Tijdschrift voor HRM* 8(2).
- Volz, A. en H. van der Heijden (2005), 'Competentiemanagement', in: F. Kluijtmans (red.), *Leerboek personeelsmanagement*, Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.

### Noten

- 1 Toegevoegd wordt de opmerking 'maar dat de belofte van strategische integratie wellicht een illusie is.' Op deze laatste opmerking wordt in dit artikel teruggekomen bij 'De oogst van competentie management' onder 'Verticale en horizontale integratie'.
- 2 Geïnteresseerde lezers kunnen het rapport bestellen bij Avans Hogeschool, t.a.v. John Fahrenfort, Postbus 732, 5201 AS 's-Hertogenbosch.
- 3 Kandidaten moeten een situatie beschrijven (S), vertellen wat hun taak was (T), welke actie zij hebben ondernomen (A) en welk resultaat de actie heeft opgeleverd (R). Dit geeft aanwijzingen over de competenties van de kandidaat.
- 4 Het begrip kerncompetentie heeft een tweeledige betekenis. Hier worden bedoeld de competenties waaraan alle medewerkers moeten voldoen; het betreft dus competenties op individueel niveau. Ook worden er wel de competenties van de organisatie mee aangeduid, datgene waarmee de organisatie zich in het bijzonder onderscheidt van andere organisaties. Zie hiervoor Hamel en Prahalad (1994).