

In deze bijdrage reageert Makkie Metsemakers op het artikel 'De effectiviteit van competentie management' van Willem de Lange.

Twee kanttekeningen bij 'de effectiviteit van competentie management'

Makkie Metsemakers

In de praktijk is bij competentie management vooral de combinatie met performance management populair. Performance management zorgt voor 'SMART'-doelstellingen die vanuit de corporate strategy via de 'watervalmethode' afgeleid worden voor de verschillende units, afdelingen en ten slotte voor de medewerkers. Competentie management biedt zicht op de benodigde competenties, die men als 'bron' ziet voor het gewenste handelen en presteren.

Wanneer aan medewerkers nooit eerder heldere doelen zijn meegegeven en de verwachtingen over hun acteren en presteren onvoldoende duidelijk waren, dan kan de introductie van performance- en competentie management meer focus en houvast bieden. Ook kan dan meer structuur in beoordelingsgesprekken verkregen worden. Maar de vraag is of het resultaat de hoeveelheid werk (en kosten!) rechtvaardigt die er in geïnvesteerd moeten worden en of het gewoonweg frequent bespreken van de doelstellingen en het gewenste acteren en presteren niet hetzelfde of zelfs meer zou opleveren! Daarbij ontstaan in de praktijk bij de introductie van competentie- en performance management ook twee valkuilen:

1. de valkuil om ieder prestatieprobleem te zien als een competentieprobleem en het uit het oog verliezen van de invloed van het 'organiseren';
2. de valkuil om voorbij te gaan aan de factor onzekerheid.

1. Ieder prestatieprobleem zien als een competentieprobleem

De koppeling van competentie- en performance management vindt plaats in de zogenaamde gesprekkencyclus, waar afspraken gemaakt worden over de te bereiken 'targets' en waarin beoordeeld wordt in hoeverre *de medewerker* deze gerealiseerd heeft. Bij een achterblijvende prestatie gaat men al snel na wat de medewerker zou moeten ontwikkelen om de volgende keer beter te presteren. Een valkuil is nu dat het daadwerkelijke sturen om de doelstellingen te realiseren vooral beperkt blijft tot ontwikkel- en veranderinspanningen op individueel niveau. Maar prestaties worden niet alleen bepaald door de aanwezige medewerkers met hun huidige competenties, maar óók door de huidige structuur, cultuur en systemen (productie-, besturings- en informatiesystemen), zie figuur 1. De koppeling van performance- en competentie management zorgt al snel voor een blikvernaauwing, waar-

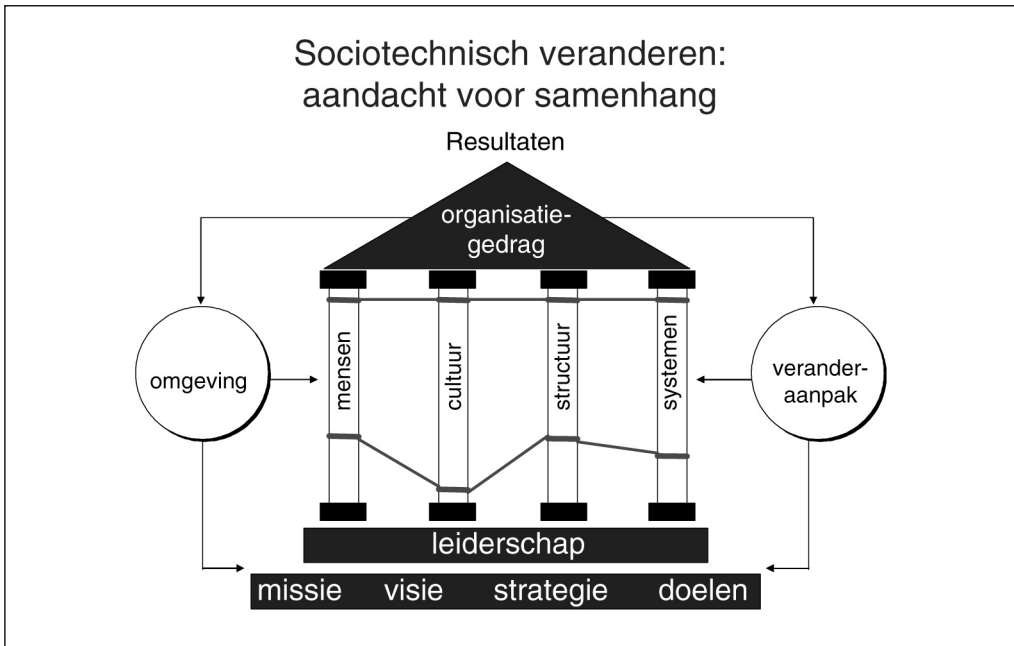
door aanvullende ontwikkel- en veranderingspanningen op afdelings- of organisatieniveau niet of nauwelijks meer vóórkomen!

Ook wordt de oplossing voor een gewenste competentieontwikkeling al snel gezocht in het trainen of coachen van de medewerker. Maar daadwerkelijke competentieontwikkeling vereist vooral 'doen in de praktijk'. Vaak is er te weinig oog voor de invloed van 'organiseren' op feitelijk gedrag en competentieontwikkeling. Je zou namelijk naar een organisatie kunnen kijken als een krachtenveld waarbij gedrag (en competentieontwikkeling!) wordt gestimuleerd of uitgelokt dan wel wordt belemmerd. Inzicht in dit krachtenveld en een verandering hierin kan noodzakelijk zijn om daadwerkelijk de medewerkers tot ander acteren en competentieontwikkeling te (ver)leiden. Zo zal bijvoorbeeld een lawaaige productieomgeving medewerkers al snel belemmeren in hun onderlinge communicatie, los van hun aanwezige competenties. Maar vooral de arbeidsorganisatie speelt hierin een belangrijke rol: welk gedrag of welke competentieontwikkeling wordt momenteel uitgelokt door de

uitvoerende taken van een medewerker (welk overzicht/inzicht heeft hij in het totaalproces), welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben medewerkers, welke 'lusten en lasten' brengen de werkzaamheden mee en welke belangen en verlangens volgen daaruit, aan welk overleg en besluitvorming kan men deelnemen, welke ontmoetingen hebben ze in hun werk, et cetera. In feite is een integrale diagnose aan te raden, in lijn met figuur 1, om de belangrijkste krachten in kaart te brengen en waar nodig bij te stellen om het gewenste acteren en de benodigde competentieontwikkeling te stimuleren.

2. Voorbijgaan aan de factor onzekerheid

Het wel/niet goed functioneren zou volgens 'de theorie' beperkt kunnen worden tot een 'zuivere beoordeling' van het wel/niet realiseren van de 'SMART-geformuleerde doelstellingen' en de aanwezigheid van de benodigde competenties. Dit zou willekeur en conflicten bij het beoordelen moeten voorkomen. Maar zowel bij het vaststellen van de doelstellingen als bij de beoordeling is toch nog steeds



Figuur 1. Een integrale kijk op resultaten en bijsturen.

sprake van een onderhandelingspel tussen 'baas' en 'knecht'. In dit spel spelen het vermogen om eigen tekortkomingen te maskeren en externe invloeden als verzachtende omstandigheden te verkopen een belangrijke rol. Hierbij zal niet iedere 'knecht' of 'baas' dit spel even goed spelen, wat de beoogde objectiviteit behoorlijk ondermijnt.

Maar de kern van deze 'illusie van objectiviteit' zit in het snel getrokken verband dat beschikken over de benodigde competenties en goed functioneren zich direct vertalen in het halen van goede resultaten. Dit rechtstreekse verband mag je echter voor steeds minder mensen trekken, omdat bij hun werkzaamheden sprake is van onzekerheid, vooral bij zogenaamde kenniswerkers of professionals. Zo kunnen de specificaties en benodigde kennis en competentie per klant en opdracht verschillen en niet altijd vooraf precies gedefinieerd worden. De klanten spelen ook vaak een actieve rol in het dienstverleningsproces en beïnvloeden direct het procesverloop en resultaat. Maar tevens is veel benodigde informatie niet altijd beschikbaar of te toetsen. Ten slotte is de uitkomst van bepaalde activiteiten of beslissingen van medewerkers niet altijd voorspelbaar. Daarmee wordt het dus heel goed mogelijk dat een goed functionerende medewerker op grond van de beschikbare informatie weliswaar goede keuzes en be-

slissingen neemt, maar achteraf toch een tegenvallend resultaat haalt of de afgesproken doelstellingen niet haalt. Ook is het mogelijk dat een slechter functionerende medewerker verkeerde keuzes en beslissingen neemt, maar achteraf wél de afgesproken doelstellingen haalt. Misschien had hij met de goede beslissingen wel een véél beter resultaat bereikt. Bij dit soort processen zegt het resultaat door de grote onzekerheid dus lang niet altijd alles over het functioneren van medewerkers of de aanwezige competenties.

Ten slotte kun je er ook vraagtekens bij zetten of de competentieprofielen echt wel zo veel duidelijkheid bieden voor het gewenste acteren van medewerkers. De gehanteerde definities omvatten vooral 'managementdiscours', met abstracte termen als 'organisatiesensitiviteit' waarbij de toelichting weer nieuwe op veel manieren uitlegbare begrippen meebrengt. Bijna altijd blijft een verdere vertaling en concretisering nodig voor de specifieke situaties waar medewerkers mee te maken krijgen.

Als alternatief zie ik dan ook meer in het eenvoudiger 'verantwoording vragen'.

Makkie Metsemakers is als partner/organisatieadviseur verbonden aan de ST-GROEP te Vlijmen.