

Willem de Lange reageert op het commentaar van Makkie Metsemakers op zijn artikel 'De effectiviteit van competentie management'.

## Valkuilen

Willem de Lange

**Metsemakers signaleert twee valkuilen. Allereerst wijst hij op het risico van de 'blikvernaauwing'. Competentiemanagement zou ertoe leiden dat managers geen oog meer hebben voor 'aanvullende ontwikkel- en veranderingsspanningen op afdelings- of organisatie-niveau'.**

Deze kritiek wordt vaker genoemd, met name door auteurs uit de hoek van de sociotechniek. Zie bijvoorbeeld de bijdrage van Christis en Fruijtier in het Tijdschrift voor HRM van Winter 2006. Terecht stellen sociotechnici dat de organisatorische context zodanig moet zijn dat de medewerker optimaal kan functioneren en presteren. Maar daar dreigt eenzelfde soort valkuil als waarvoor Metsemakers waarschuwt, namelijk een te eenzijdige benadering. Dat gevaar is des te groter, omdat iedereen geneigd is om te zeggen dat hij niet optimaal heeft kunnen presteren of de targets niet heeft gehaald, omdat er iets niet klopt in de organisatie. Men is niet snel geneigd om de 'schuld' bij zichzelf te zoeken. De waarheid ligt (natuurlijk weer) in het midden. De goede manager heeft oog voor het gedrag van de medewerker én voor de organisatie. Een eenzijdige benadering is van beide kanten niet te rechtvaardigen. En daarbij: de blikvernaauwing

waar Metsemakers voor waarschuwt hebben wij in ons onderzoek niet waargenomen. Wel de bijna algemeen gedeelde opvatting dat het uiterst zinvol is om in gesprek te gaan over het gedrag en de competenties van de medewerker.

Interessant is hierbij nog de stelling dat gewenst gedrag wordt 'uitgelokt' door een goede organisatie. Dat is nog maar de vraag. Neem het voorbeeld van Metsemakers: voorkom een lawaaiige productieomgeving en medewerkers gaan meer communiceren. Maar gaan ze dan ook functioneel communiceren? Een van de belangrijkste functies van competentie management is, zoals gezegd, dat het gedrag bespreekbaar wordt gemaakt. Wat het gewenste gedrag is (dus bijvoorbeeld ook wat wordt verlangd ten aanzien van communicatie indien dat relevant is in een functie), wordt expliciet gemaakt; het wordt door de medewerker zelf en diens leidinggevende beoordeeld en er vindt een gesprek over plaats. Indien blijkt dat bepaalde, noodzakelijke competenties niet of onvoldoende aanwezig zijn, dan wordt gezocht naar middelen ter verbetering. Dat kan zijn opleiding, coaching (daar is overigens niets mis mee...), maar ook zou eruit kunnen komen dat aanpassingen in de organisatie nodig zijn.

Kortom, ik ben het eens met Metsemakers dat een integrale diagnose noodzakelijk is en dat er aandacht moet zijn voor samenhang (zie zijn tekst bij figuur 1), maar het gaat niet alleen over gedrag van organisaties, maar vooral ook over gedrag van mensen. Mensen zijn geen systeemtheoretische abstractie, maar dat zijn jij en ik, en wij doen dingen. Daar moet de dialoog over gaan. Competentiemanagement blijkt een zinvol hulpmiddel te zijn om die dialoog tot stand te brengen.

De tweede valkuil heeft betrekking op de relatie van competentie-management en performancemanagement. Terecht stelt Metsemakers dat adequaat gedrag niet altijd leidt tot het gewenste resultaat en dat soms het gewenste resultaat wordt bereikt ondanks inadequaat gedrag. Maar dat mag natuurlijk geen reden zijn om het gedrag dan maar niet meer bespreekbaar te maken. Het maakt juist nieuwsgierig naar de relatie. Om die te achter-

halen is de dialoog belangrijk: het bespreekbaar maken van het wat én het hoe. Uit ons onderzoek is gebleken dat door middel van competentie-management duidelijkheid wordt gecreëerd. Zoals hierboven al opgemerkt: het wordt expliciet gemaakt wat van de medewerker wordt verwacht, zowel qua resultaten als qua gedrag. En dat gebeurt niet in abstracte termen (zoals organisatiesensitiviteit) maar juist in concrete gedragsbeschrijvingen, bijvoorbeeld in competentiewoordenboeken. Is daarmee de beoordeling *objectief* geworden? Nee, dat niet. Beoordeling zal altijd een zekere subjectiviteit blijven behouden. Maar in ieder geval wel transparanter. ‘Gewoonweg frequent bespreken’, wat Metsemakers bepleit, heeft juist als valkuil, dat te veel het onderbuikgevoel spreekt. Met competentie-management – zo blijkt uit ons onderzoek – gaat de willekeur en de vrijblijvendheid eraf. En daar kan je alleen maar blij mee zijn, ook als werknemer.