

Het onverklaarde succes van competentie management

Albert Kampermann, Frits Kluijtmans en Judith Semeijn

Competentiemanagement heeft zijn weg gevonden in talloze organisaties. Overheid en bedrijfsleven zien de populaire tool als een succesvolle manier om de dialoog tussen leidinggevend en medewerkers een nieuw en betekenisvol leven in te blazen. Ook wordt het mogelijk de strategische doelstellingen beter te vertalen naar het gedrag van medewerkers dat nodig is om die doelstellingen te realiseren. Competenties, zo zeggen voorstanders, bouwen de brug tussen het individu en de organisatie en geven inhoud aan het psychologisch contract.

Wie naar de uitkomsten van het tot nu toe schaarse empirische onderzoek kijkt, zal kanttekeningen plaatsen bij het concept. Globaal samenvattend heeft dat onderzoek als uitkomst dat men denkt dat competentie management werkt, maar het niet goed kan onderbouwen.

In dit artikel willen we nagaan hoe teleurstellende resultaten uit onderzoek te verklaren zijn, terwijl men in de praktijk zo enthousiast is over competentie management. Kan het concept aan de hand van recente inzichten en ontwikkelingen gehandhaafd worden of moeten we op een andere manier gaan denken over en werken met competenties? Daaraan vooraf duiken we eerst kort in de ontstaansgeschiedenis van het competentiedenken, omdat daar volgens ons een van de wortels ligt van de voortdurende discussie over het concept.

Competenties en competentie management: twee bronnen, twee stromen in de theorie

Onze verkenning is tweeledig. Een analyse van competentie management begint bij de vraag wat competenties zijn. Het *managen* van competenties is juist afhankelijk van de onderliggende visie op competenties. De omschrijving en het gebruik van de term competenties is echter verre van eenduidig. Omdat al talloze pogingen om te komen tot meer eenduidigheid op niets zijn uitgelopen, sluiten we ons aan bij de conclusie van Van Merriënboer e.a. (2002) dat het gaat om een begrip dat (te) elastisch is geworden. Voorlopig volstaan we dan ook met de aanduiding dat competenties verwijzen naar een vermogen dat kennis-, houdings- en vaardigheidsaspecten omvat om in concrete taaksituaties doelen te bereiken (Luken & Schokker, 2002). Een van de oorzaken van het elastische

Dr. A. Kampermann is projectleider van de Business Development Group van de Open Universiteit Nederland; Dr. J. Semeijn is universitair docent aan de faculteit Managementwetenschappen van de OU; Prof. dr. Frits Kluijtmans is hoogleraar Strategisch HRM aan de faculteit Managementwetenschappen van de OU.

karakter van het concept ligt in de ontstaansgeschiedenis van de term. Voor een deel is het begrip gevoed vanuit een psychosociale traditie en voor een ander deel vanuit een meer strategisch bedrijfskundige invalshoek. In de loop van de jaren negentig raken deze twee stromen op een dusdanige manier verknoopt dat niet meer duidelijk is waar we het nu precies over hebben. Om die knoop enigszins te ontwarren duiken we kort in die ontstaansgeschiedenis.

Bron 1

Het competentiedenken vindt zijn oorsprong in Amerika waar White de term in 1951 introduceerde als zijnde die persoonlijkheidskenmerken die geassocieerd zijn met superieure prestaties en hoge motivatie. White definieert competentie als de effectieve interactie tussen een persoon met zijn omgeving. Het resultaat van die interactie is wat hij noemt '*achieved capacity*'. Deze benadering geniet een grote mate van populariteit omdat het ruimte biedt om informele leerprocessen van mensen te benadrukken en accreditatie van ervaring mogelijk te maken.

McClelland (1973) sluit op deze traditie aan door een vurig pleidooi te houden om niet op intelligentie te testen, zoals tot dan toe op scholen gebruikelijk was, maar competenties. In zijn ogen staan competenties voor vaardigheden en houdingen die verder reiken dan cognitieve aanleg. Competenties zijn onderliggende persoonskarakteristieken die causaal gerelateerd zijn aan een effectieve of superieure vervulling van een taak, toepasbaar in velerlei situaties en over langere tijd stabiel (zie ook Winterton, 2007). McClelland voegde nog een belangrijke dimensie toe, namelijk dat competenties meetbaar zijn en een voorspellende waarde hebben voor effectief functioneren. In tegenstelling tot de, inmiddels als beperkt beschouwde, voorspellende waarde van cognitieve tests in het onderwijs, vergelijkt McClelland de praktijk van succesvolle functiebeoefenaars met minder succesvolle en zoekt de verklaring in dimensies als zelfperceptie, zelfsturing en sociale vaardigheden.

Deze persoonsgeoriënteerde, psychosociale invulling van het begrip krijgt zijn vervolg in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland, wanneer daar eenvormige systemen van beroepskwalificaties worden ontwikkeld (*stroom 1*). In het Verenigd Koninkrijk gaat men over tot een fijnmazig, geüniformeerd systeem waarbij beroepsstandaarden van competenties worden samengesteld op basis van gedetailleerde functionele analyses van beroepen in uiteenlopende sectoren. De nadruk in de Europese benaderingen ligt op functionele competenties, maar het idee erachter is dat individuen zichzelf kunnen (laten) testen in het licht van deze standaarden om te bezien op welke aspecten zij nog tekortschieten en aanvullende ontwikkeling behoeven. Het duidelijkst is dat zichtbaar in Frankrijk waar in de jaren '90 van de vorige eeuw

de overheid ieder werkzaam individu het recht geeft op een *'bilan de competences'* (competentiebeoordeling) die de basis kan vormen van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Deze aanpak dringt ook door in het HRM-beleid van veel Franse organisaties onder invloed van de werkgeversvereniging MEDEF.

Zowel in het Franse als in het Duitse systeem wordt overigens een analytisch onderscheid gemaakt tussen kennis, functionele vaardigheden en algemene gedragsvaardigheden. De Duitsers spreken in dat verband vooral van *'Handlungsvermögen'*, de capaciteit om adequaat te handelen en te reageren in een functie.

Dat vermogen wordt bepaald door een zekere balans van subjectieve, persoonsgebonden kenmerken en sociale vaardigheden als onderliggende factoren voor succes in het werk. In die zin is de Europese, functionele benadering van competentie management al weer ver verwijderd van de oorspronkelijke betekenis van White en van McClelland die achterliggende persoonlijkheidskenmerken tot de kern van competenties rekenden.

Ook ontstaat er, met name uit de sociologie, kritiek op de uitwerking van het competentiedenken. Zo vinden Attewell (1990), Norris (1991) en Sandberg (1994) dat de beschreven competenties van medewerkers nauwelijks recht doen aan de verschillen in organisatieculturen en de complexe samenhang tussen de organisatiecontext en arbeidsprestaties. Zij beschouwen competenties als abstracte, smalle en overgesimplificeerde beschrijvingen van gedrag.

In Frankrijk krijgt ieder werkzaam individu het recht op een competentiebeoordeling

Bron 2

Aan het begin van de jaren '90 ontspringt er een geheel andere bron die vooral in het bedrijfsleven een belangrijke impuls aan het competentiedenken zal geven. Langzaam ontwikkelt zich een nieuwe kijk op ondernemingen en een strategieontwikkeling die bekend zal worden als de Resource Based View of the Firm (Barney, 1991; Hamel & Prahalad, 1994). In tegenstelling tot de positioneringsschool van Porter wordt binnen deze benadering ervan uitgegaan dat blijvend competitief voordeel ontstaat door het opbouwen en behouden van unieke, moeilijk vervangbare en niet-imiteerbare resources. Hamel & Prahalad (1990) spreken in dit verband van kerncompetenties of *'core capabilities'*: een unieke configuratie van factoren die toekomstig competitief voordeel mogelijk maakt. Die kerncompetentie is geen eigenschap van individuen, maar een eigenschap van de organisatie als geheel, omdat ze vervat ligt in zowel de kennis en ervaringen van individuen, als in kennis en ervaringen zoals die in technische systemen, organisatorische routines en in werkmethoden is opgeslagen, in kennis en ervaringen die vastliggen in managementsystemen en in waarden en normen die de voorgaande

Individuele competenties	Kerncompetenties
Psychosociaal/arbeidsmarkttechnisch	Strategisch bedrijfskundig
Eigenschap van individuen	Eigenschap van organisatie
Geheel van kennis, vaardigheden, houdingen	Geheel van kennisdragers waarin kennis en ervaringen vervat liggen
Accent op assessment en ontwikkeling	Accent op strategische verbinding
Ontwikkelaar	Niet imiteerbaar en slechts met veel inspanning ontwikkelbaar

Figuur 1. Hoofdkenmerken van individuele en kerncompetenties.

kennisdragers met elkaar verbindt (Quinn, 1992) (stroom 2). In figuur 1 zijn de hoofdkenmerken van beide stromen naast elkaar geplaatst. Dit concept heeft dus in eerste instantie niets te maken met de eerdere meer psychosociale invulling van het begrip competentie, maar toch raken beide stromen al snel met elkaar verbonden. De idee ontstaat dat uit een kerncompetentie individuele competenties afleidbaar zijn en dat daarmee een hechte verbinding tussen ondernemingsstrategie en individueel werkgedrag tot stand kan worden gebracht. En vanuit dit maakbaarheidsidee wordt competentie management in HRM-land een belangrijk tool, waarbij verticale verbindingen (tussen strategie en individueel werkgedrag), horizontale ordening over verschillende HRM-activiteiten heen en het koppelen van talenten aan functies en loopbaanpaden als belangrijkste en realiseerbare doelen worden gezien. Byham (2006) spreekt van HR-systemen waarin competenties als verbindende schakel door de verschillende HR-subsystemen van in-, door- en uitstroom lopen. Ook Mulder (2002) stelt dat competenties conceptueel verondersteld worden verbindend en integrerend te werken tussen HR-activiteiten (o.a. Mulder, 2002). Een voorbeeld van die werking zijn competentieprofielen die zowel voor selectiedoeleinden als doorstroom van medewerkers gebruikt worden en verder ingebed zijn in de jaarlijkse HR-gesprekscyclus van plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het instrumenteren van het managen van competenties neemt een grote vlucht, terwijl de vraag naar de betekenis van competenties naar de achtergrond lijkt te geraken.

Volgens Bolweg (2002) wordt met competentie management juist een belangrijke impuls gegeven aan het hart van HRM omdat '*competenties bij mensen horen en mensen bij HRM*'. In deze gedachte werkt de medewerker gericht aan zijn eigen ontwikkeling, terwijl de organisatie met beter toegerust personeel effectiever en concurrerender kan functioneren.

Parallel aan deze ontwikkeling in ondernemingen en instellingen ontwikkelt het competentiebegrip zich op het snijvlak van (beroeps)opleidingen en arbeidsmarkt. De noodzaak om beroepsopleidingen meer vraag- (in

plaats van aanbod)gestuurd te maken en om ook de mogelijkheid te creëren om informele leerervaringen te erkennen, leidt in tal van landen tot de ontwikkeling van beroepscompetentieprofielen: competenties waarover een beroepsbeoefenaar moet beschikken om succesvol te zijn. Deze competentieprofielen (bestaande uit cognitieve, functionele en sociale competenties) zijn niet alleen richtinggevend voor de inrichting van beroepsopleidingen, maar maken ook onderlinge vergelijking van (leer)ervaringen mogelijk. Het Europese ideaal is om te komen tot gemeenschappelijke referentieniveaus, gemeenschappelijke certificatieregels en gemeenschappelijke meetmethoden, waaronder een credit transfer-systeem voor beroepsopleidingen en trainingen. Een aanverwant denken zien we terug in de erkenning van eerder of elders verworven competenties, waarmee geprobeerd wordt om ook informele leerervaringen van mensen te honoreren in het kader van opleidings- en beroepsprofielen. Die gemeenschappelijke basis moet dan de transparantie, vergelijkbaarheid, overdraagbaarheid en erkenning van competenties tussen verschillende landen verbeteren. Voor een uitgebreid overzicht van deze ontwikkeling verwijzen wij naar Winterton e.a. (2007). Voor ons doel (de toepassing en de effectiviteit van competentie-management binnen organisaties) is deze afgeleide lijn minder interessant.

*Hoe groter de organisatie,
hoe meer competentie-
management ingang
heeft gevonden*

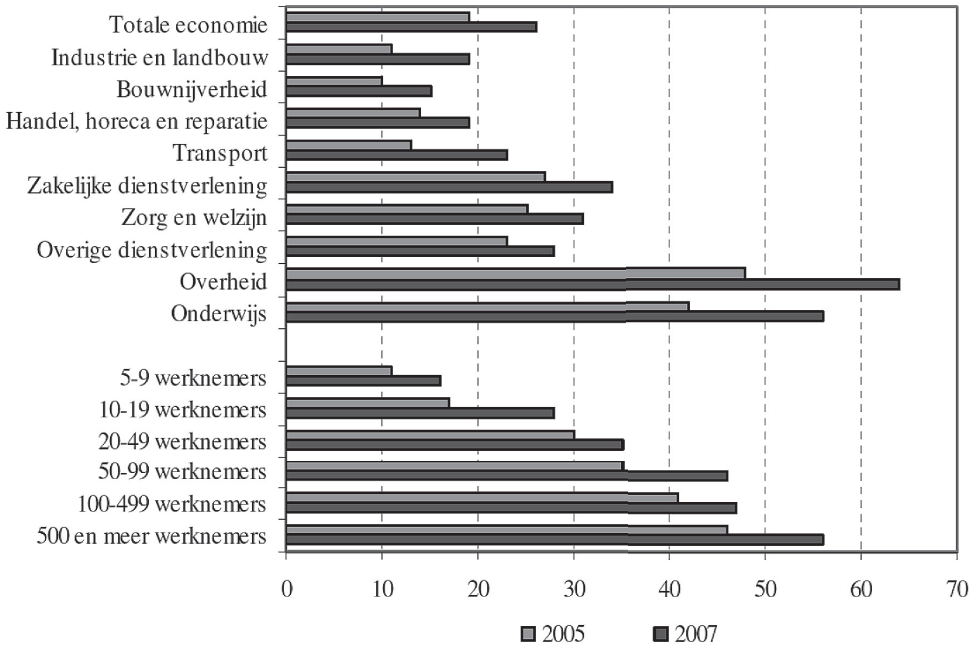
Samenvattend

In het concept competentie-management zijn drie lastig met elkaar te verbinden dimensies verenigd. In de eerste plaats de technische vaardigheden en kennis, gevolgd door de minder goed observeerbare attitudes en waarden en tot slot de nauwelijks beïnvloedbare intelligentie- en persoonlijkheidsdimensie. In het managen van competenties worden deze drie dimensies veelal door elkaar heen gebruikt. Maar in analyse en onderzoek wordt de verbinding tussen deze elementen van het concept wanhopig gezocht, maar amper gevonden. Competenties en competentie-management zijn onderwerp van kritische beschouwingen en leiden dan ogenschijnlijk tot weinig aantoonbare effecten. Toch worden ze in de praktijk naar tevredenheid toegepast. Laten we daarom eens kijken hoe deze paradoxale situatie te verklaren valt.

Wat gebeurt er in de praktijk van competentie-management?

Beschrijvende studies

Wanneer we naar de praktijk kijken dan valt in eerste instantie op dat het competentiedenken in korte tijd een enorme verspreiding heeft gekend. Uit het onderzoek *Trendvraag naar arbeid 2008* (OSA, 2009) komt naar voren dat het gebruik van competentie-management in 2007 in meer



Figuur 2. Aandeel organisatie dat gebruik maakt van competentie management, najaar 2005 en 2007 (in % van het aantal organisaties). Bron: Trendrapport Vraag naar arbeid 2008 (OSA, 2009).

dan 25 procent van 2900 onderzochte organisaties wordt toegepast. Dit is zichtbaar in figuur 2. Bij de overheid gebruikt zelfs twee derde deel competentie management, gevolgd door het onderwijs dat scoort met 56 procent. Alleen Industrie en landbouw, Bouwnijverheid, Handel, horeca en reparatie en Transport scoren onder het landelijk gemiddelde. Maar ook daar is sprake van een duidelijke toename ten opzichte van voorgaande jaren. De onderzoekers concluderen dat hoe groter de organisatie is, hoe meer competentie management er ingang heeft gevonden.

Opmerkelijk is verder dat 16 procent van de kleinste bedrijven en 28 procent van de bedrijven met 10 tot 19 werknemers competentie management toepast en dat in veel cao's, waaronder die van Nederlandse gemeenten, competentie management zelfs expliciet is opgenomen als onderdeel van het HRM-beleid (Kampermann & Korsten, 2007).

Bij welke HR-activiteiten wordt competentie management gebruikt? In het trendrapport wordt aangegeven dat competentie management vooral wordt toegepast voor de beoordeling van medewerkers in functionerings- en beoordelingsgesprekken (94 procent), opleiding en scholing (85 procent), loopbaanontwikkeling (80 procent) en werving en selectie (74 procent). Ook bij beloning speelt de systematiek een grote rol (62 procent).

Combinatie van deze gegevens levert op dat competentie-management zich vooral heeft ontwikkeld als een belangrijk *ontwikkelinstrument*, waarmee de talentontwikkeling van medewerkers gestuurd en beheerst kan worden. Ook lijkt het erop dat competentie-management meer betekenis heeft voor de horizontale integratie van personeelsinstrumenten dan voor de *verticale integratie* van strategische, organisatorische en personele aspecten. Dat komt ook naar voren uit een onderzoek van Van den Broek (2004) waarin een aantal interviews met betrokkenen hebben plaatsgevonden. Daaruit komt naar voren dat vooral P&O'ers tevreden zijn met het gebruik van competenties, omdat het 'het cement vormt tussen de diverse P-instrumenten'. Opvallend is overigens dat leidinggevend en medewerkers veel minder enthousiast zijn. Vooral medewerkers 'weten vaak niet waar het over gaat' (Van den Broek, 2004). Daar staat weer tegenover dat het werken met competenties in met name functioneringsgesprekken, als onderdeel van de gesprekscyclus tussen leidinggevend en medewerkers, een hoge vlucht neemt en een nieuwe impuls geeft aan de structurering van die gesprekken (Kampermann & Korsten, 2007).

Deze ontwikkeling in de richting van een ontwikkelinstrument met een vrij losse verbinding met de toekomstige ontwikkeling van de organisatie is eigenlijk verbazingwekkend, omdat de impuls voor competentie-management toch vooral stamt uit een andere visie op strategieontwikkeling en organisaties, die we eerder stroom 2 hebben genoemd. Het idee dat organisaties van binnenuit (*resource-based*) hun kracht (kerncompetenties) moeten ontdekken om van daaruit de toekomst vorm te geven, vindt men in veel toepassingen van competentie-management echter niet of zeer magertjes terug. Thierry (2002) vraagt zich dan ook enigszins cynisch af in hoeverre competenties nog verschillen van het begrip 'taakstellingen' zoals we dat al in het midden van de vorige eeuw kenden. Is competentie-management niet vooral een instrument geworden van de afdeling P&O gericht op het consistent aansturen van de ontwikkeling van individuele personeelsleden?

Naast deze beschrijvende studies zijn er een paar studies die in kaart hebben proberen te brengen wat de feitelijke effecten van competenties en competentie-management zijn. In de volgende paragraaf geven we een kort overzicht van die studies.

Wat leert onderzoek ons over competentie-management?

Effectstudies

De relatie tussen competenties en prestaties is in een paar onderzoeken aan de orde gesteld. Breman en Bruinsma (2006) laten met onderzoek zien dat er zeer beperkte empirische ondersteuning is voor de relatie

tussen competentie en prestatie. Zij stellen dat competentie niet per definitie tot prestatie leidt, maar prestatie wel kan verklaren.

Middelkoop e.a. (2008) vonden in een onderzoek bij zestien organisaties in de zakelijke dienstverlening, dat partijen (leidinggevend en HRM'ers) duidelijk het idee hadden dat competentie management bijdroeg aan verbetering van de performance, maar men kon op geen enkele wijze hard maken hoe dat effect dan tot stand komt. De relatie werd voornamelijk afgeleid uit het feit dat competentie management onderdeel vormde van het performance management in het bijzonder, omdat het competentie management een centraal onderdeel vormde van de beoordelingscyclus.

Kampermann en Korsten (2007) komen in hun onderzoek bij Nederlandse gemeenten tot de conclusie dat het enthousiasme van het concept in de praktijk duidelijk voelbaar is en door praktijkbeoefenaren aannemelijk wordt aangetoond. Hoe competentie management daar precies aan bijdraagt, blijft echter onduidelijk. Competentie management wordt positief beleefd en gewaardeerd, maar meetbare resultaten van (invoering van) competentie management zijn, opvallend genoeg, niet duidelijk te benoemen. Zie ook figuur 3 waar 'gegevens' zijn uitgesplitst naar belevingen en resultaten. De eerste kolom is duidelijk beter gevuld en in de tweede kolom worden resultaten aan competentie management toegeschreven, maar blijft de onderliggende waardenketen onbesproken.

Ook het onderzoek van de Kenniskring HRM van de Avans hogescholen (2008) richtte zich op de vraag naar gepercipieerde effecten. Daartoe werden bij elf zakelijke dienstverleners (banken, verzekeraars, energiebedrijven, etc.) 77 personen geïnterviewd (management, HR-professionals en OR-leden). Als eerste blijkt dat er met competentie management duidelijkheid ontstaat in verwachtingen. Door middel van competentie management wordt door de organisatie en door individuele leidinggevend duidelijk gemaakt wat van de medewerker wordt verwacht, met name ten aanzien van het gedrag in het werk, ook ten aanzien van de te leveren prestaties en van wenselijkheden en mogelijkheden van ontwikkeling. Tevens speelt het een rol in het proces van bewustwording, waar het met de organisatie naar toe gaat. Wil de medewerker meegroeien of kunnen ze hun heil beter elders zoeken? (Lectoraat Avans, 2008). En opnieuw blijkt de meerderheid van de respondenten ervan overtuigd te zijn dat zowel de performance als het ontwikkelingsbeleid erop vooruit is gegaan. De toegenomen aandacht voor de medewerker blijkt hier credits voor te geven. Maar eveneens opnieuw is moeilijk aan te geven hoe die relatie dan precies verloopt. Heinsman (2008) verdiept zich in haar proefschrift op verschillende manieren in competenties en competentie management en komt daarmee als een van de eersten met duidelijk afgebakende relaties en verklaringscomponenten. Haar belangrijkste conclusies zijn dat competenties gebaseerd zijn op constructen als cognitieve vaardigheden,

<p>BELEVING</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HRM-perspectief is duidelijk 'breder' geworden • Er zijn 'verbindingen' met strategie • Er gaat een motiverende werking uit van competentie management • De organisatieprocessen worden 'transparanter' • Er is 'meer draagvlak en acceptatie' voor veranderingsprocessen • Het is een hulpmiddel voor communicatie 	<p>RESULTAAT</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feitelijke kengetallen in-, door- en uitstroom terugkoppelen maar moeilijk te beoordelen in relatie tot competentie management • Medewerkerstevredenheid is (na metingen) toegenomen
<p>HRM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is nu een ijkpunt voor herplaatsing van personeel • We zijn nu eindelijk met elkaar 'in gesprek over prestaties' • Bemoedigende 'eerste resultaten' 	<p>HRM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe waarderingsgrondslag ingevoerd • Oefenen met rekenkundige benaderingen om competentie management te legitimeren. Te denken valt aan punten toekennen voor competentie (niveau) en prestaties • Legitimering voor de 'stoel' waarop men zit (juiste plek, rol en bijbehorende beloning?) • Participatie in 'toetsingsmodellen van competentie management leidt tot waarneembare acceptatie en draagvlak • Verzuimpercentage is (met 2%) gedaald • Feedbackloop met externe omgeving klaar • Meer taakvolwassenheid gemeten bij medewerkers • Nieuwe inhoud F- en beoordelingsgesprekken • Functioneringsgesprek door opname POP-gesprek • Periodieken aangepast aan mate van functioneren competenties

Figuur 3. Tevredenheids- en resultatenindex (Kampermann & Korsten, 2007).

persoonlijkheid en gedragsaspecten. Ze zijn gerelateerd aan effectiviteit en voorspellen deze ook (effectiviteit in verkoop en management). Verder blijkt competentie management baat te hebben bij een implementatie-proces dat gekenmerkt wordt door betrokkenheid en participatie (door leidinggevend en medewerkers).

Onze conclusie uit het (tot op heden schaarse) empirische onderzoek is dat competentie management in de ogen van betrokkenen (management en HRM'ers) effect heeft, maar dat het nog lastig is om deze effecten te herleiden tot competentie management. De causale keten is ondoorzichtig en bovendien gaat de invoering van competentie management vaak ook gepaard met andere veranderingen in de organisatie en met veranderende omstandigheden. Maar: er zijn ook nog maar heel weinig studies gedaan die in deze processen duidelijke inzichten kunnen verschaffen.

Het is daarom goed om eens te rade te gaan bij een reeks van conceptuele bedenkingen die in de loop van tijd tegen het competentiedenken in organisaties zijn ingebracht. Misschien bieden die zicht op mogelijkheden om het concept effectiever te onderzoeken en in te zetten.

Theoretische bedenkingen bij competentie management

Vanuit conceptueel oogpunt is in de loop van de tijd een groot aantal bedenkingen tegen het concept ingebracht. Kluijtmans en Van Sluijs (2006) hebben het over vier dilemma's, Vinke (2003) over zeven zwarte gaten en Christis en Fruytier (2006) over drie onjuiste conceptuele vooronderstellingen van competentie management en wijzen op verschillende conceptuele en praktische problemen. Interessant daarbij is dat ze door de stevige kritiek ook de weg vrijmaken naar de succesfactoren van competentie management. Daarom willen ook wij in deze paragraaf de voornaamste conceptuele bezwaren de revue laten passeren. Dat zijn volgens ons:

1. De problematische vertaling van kerncompetenties naar individuele competenties bemoeilijkt een gedegen strategische koppeling.
2. De timelag tussen strategieaanpassing en competentieontwikkeling wordt onvoldoende onderkend.
3. Het managen van competenties sluit onvoldoende aan bij primaire processen en mist daardoor draagvlak.
4. De kans op verstarring is groot bij pogingen tot standaardisatie van competenties in functie- en competentieprofielen, zonder dat duidelijk is hoe de onderliggende dimensies van competenties meetbaar en ontwikkelbaar zijn.
5. Competenties sluiten onvoldoende aan bij talenten van medewerkers.

Ad 1

In het competentiedenken wordt ervan uitgegaan dat individuele competenties rechtstreeks afleidbaar zijn uit de kerncompetenties van ondernemingen en instellingen. Even los van de vraag of ondernemingen

en instellingen wel een goed inzicht hebben in wat hun kerncompetenties zijn, is deze vooronderstelling onjuist. Christis en Fruytier (2006) merken terecht op dat 'het presteren van organisaties niet van één, maar van verschillende "kritische" factoren afhankelijk is. Bovendien weten we dat het niet om de afzonderlijke factoren, maar om hun onderlinge samenhang gaat. Vandaar dat het presteren van organisaties een systeemeigenschap is die niet gereduceerd kan worden tot de eigenschappen van een van haar elementen of tot een optelsom van alle elementen.

Als er al een factor "kritisch" is, dan is het de samenhang tussen die elementen, dat wil zeggen, de structuur van het systeem' (pag. 12). Het is dus niet zinnig om een rechtstreekse verticale koppeling na te streven.

Ad 2

Het tweede bezwaar ligt enigszins in het verlengde van het eerste, maar heeft dan betrekking op het tijdsperspectief. De ontwikkeltijd van competenties overtreft namelijk vaak de houdbaarheidsdatum van de

*De ontwikkeltijd van
competenties overtreft vaak
de houdbaarheidsdatum
van de strategie*

strategie. Juist organisaties die in een turbulente omgeving (moeten) opereren, zullen vaker hun koers moeten herzien en vanuit dit oogpunt is het de vraag of er steeds voldoende tijd is om competenties aan die nieuwe strategie aan te passen. Het is hetzelfde bezwaar dat momenteel ook opgaat voor het HRM-beleid als geheel: is een strategische fit wel wenselijk of moet het HR-beleid zich toch meer richten op het ontwikkelen van dynamische 'capabilities' waarmee meerdere strategieën te realiseren zijn? (Zie Boselie, 2008.)

Ad 3

Vooraf door de koppeling aan de strategie en/of de missie van de organisatie wordt competentie-management vaak topdown geïmplementeerd waarbij ervaren eerstelijnsmanagers het als overbodige ballast zien vanwege hoge tijdsinvesteringen en onduidelijke waardetoevoeging en ook medewerkers niet weten wat het oplevert.

Het gevaar van deze topdown-benadering is dat er snel onredelijke verwachtingen ontstaan op de werkvloer. Te brede profielen creëren een te hoog verwachtingspatroon rondom het functioneren van de medewerker. In tegenstelling tot de 'alleskunner' leidt een te enge formulering op zijn beurt weer tot een soort hokjesdenken, dat bepaalde profielen koppelt aan een specifieke functie binnen een bedrijf. Een geducht risico bestaat tevens in de neiging om de profielen te veel tot meetbare en controleerbare vaardigheden te herleiden en het management eromheen te reduceren tot strategisch instrument. In dat opzicht verdienen allerlei standaardisatiepogingen, zoals het EQF (European Qualification Framework) met omzichtigheid te worden gehanteerd. Het brengt competenties onder in een systeem waaraan dan punten worden toegekend. Die competenties staan los van elke opleiding of bedrijfscontext, een zeer Amerikaanse aanpak waarbij het instrument tot doel wordt verheven.

Ad 4

Competentie-management wordt vaak gezien als een alternatief voor starre functiewaarderingssystemen en als een middel waarbij individuele talenten gericht kunnen worden ingezet in de organisatie. De techniek van competentie-management zoals die zich in de praktijk heeft ontwikkeld met competentieprofielen per functie aangevuld met gedragscriteria en normeringen, kan al snel leiden tot een systeem waarmee de vermeende flexibiliteitsvoordelen als sneeuw voor de zon verdwijnen. Wat we zien ontstaan is een bureaucratisch bouwwerk dat oorspronkelijk bedoeld was om de vermeende starheid van functiebeschrijvingen tegen te gaan, maar in zichzelf weer dezelfde starheid vertoont. Een goed voorbeeld zijn de talloze competentiewoordenboeken waaruit resultaats- en ontwikkelingsgesprekken worden afgeleid die in de praktijk leidinggevend en medewerkers opzadelen met uitgebreide formulieren waarin gedetailleerd per competentie moet worden aange-

geven hoe iemand functioneert en welke ontwikkeling hij behoeft. Deze systematiek blijkt nauwelijks werkbaar omdat niet duidelijk is wat de samenhang is tussen de competentie per individu en de interactie met de context van de organisatie. In hoeverre competent functioneren van een individu samenhangt met het functioneren van de organisatie, kan (dus) niet op (individueel) gedragsniveau worden beantwoord.

Ad 5

Een vijfde, volgens Vinke (2003), 'gat' in competentie management is de naïviteit waarmee competenties linea recta aan medewerkers worden gekoppeld. Er wordt door het ontwikkelingsperspectief van uitgegaan dat competentieprofielen zonder meer op individuele medewerkers gelegd kunnen worden. Maar dat gaat soms in tegen de natuurlijke aanleg van mensen (zie ook Vinke, 2003). In de praktijk komt het er dan op neer dat allerlei geforceerde kunstgrepen en bovenmatige inspanningen plaatsvinden, van zowel medewerker als organisatie om tekorten weg te werken of te compenseren. Dit resulteert in een letterlijk inefficiënte en ineffectieve toepassing van competentie management; de 80:20-regel kan ontstaan, waarbij de meeste energie van het competentie management uitgaat naar enkelen waarvan niet aannemelijk is dat zij (ooit) over het gewenste niveau van functioneren in (sommige) competenties zullen beschikken. Vinke noemt dat een verwoesting van het energiesysteem. Bovendien prevaleert dan het organisatiebelang boven de wens tot integratie van individuele en organisatiebelangen.

Houdbaarheid van het concept

Uit de resultaten van onderzoek en de theoretische bedenkingen worden ons inziens een paar zaken duidelijk:

1. De koppeling tussen strategie en individuele competenties blijkt om meerdere redenen problematisch te zijn. Voor de doorontwikkeling van competentie management is het dan ook van belang dat deze relatie wordt losgelaten, dan wel op een andere manier wordt gelegd. Omdat sturing van iedere organisatie wenselijk is, en competenties daarbij een rol kunnen spelen, is het eerste geen optie. Onder bepaalde condities kunnen competenties op individueel niveau ook wel uit de strategie worden afgeleid. Die condities zijn:
 - a. op organisatieniveau wordt een visie op de toekomst geformuleerd waarbij een ondergrens voor handelen wordt vastgelegd;
 - b. in samenspraak met onderdelen wordt deze gedragslijn verfijnd en toegeschreven naar de specifieke functie van ieder onderdeel;
 - c. tenslotte worden deze gedragslijnen in samenspraak met leidinggevend en uitvoerend uitgewerkt tot specifieke competentiepatronen, die nastreefbaar zijn; en
 - d. deze specifieke competentiepatronen zijn het uitgangspunt bij

plannings- en ontwikkelingsgesprekken van individuele medewerkers.

2. In het voorgaande wordt een organisatie niet beschouwd als een hiërarchisch gelaagd geheel (verticale integratie), maar als een bundeling van activiteiten en processen die losjes aan elkaar gekoppeld zijn. Daarbinnen wordt competentie management niet gezien als een tool, maar als een gemeenschappelijke *taal* (zoals het competentiedenken die vaak biedt) die, zoals Mulder (2002) al heeft voorgesteld, verschillende functies kan vervullen. Door die zienswijze sluit(en) competenties/competentie management duidelijker aan op de behoefte en noodzaak voor flexibilisering en dynamisering. Maar dan wel op een hanteerbare manier.

Dat betekent dat de discussie met medewerkers over te bereiken en te behalen competenties geen waarde bepaling wordt die je uitvoert volgens een bepaalde methode, maar een *onderhandeling* die mensen persoonlijker betrokken maakt (of ze nou willen of niet). Hierbij moeten de actoren op een natuurlijke wijze kunnen communiceren en dat vraagt om een gezamenlijk begrepen taal en betekenis kader. Het gaat dus niet om het plakken van (competentie) labels op gedragingen van medewerkers, maar om het zoeken naar de meerwaarde die medewerkers binnen het competentie perspectief kunnen leveren. Dat betekent enerzijds dat leidinggevend en zich ook eigenaar voelen van het competentiedenken (zie punt 3) en anderzijds dat bij de discussie met medewerkers gezocht wordt naar een optimale fit tussen (vereiste) competenties en (aanwezige) talenten (zie punt 4).

3. Door het hiërarchisch topdown denken worden leidinggevend geconfronteerd met (vereiste) competenties die weliswaar afgeleid zijn uit de strategie, maar waarvan hun de relevantie ontgaat, omdat zij bij het bepalingsproces niet of onvoldoende betrokken zijn. De werkzaamheid van het competentiedenken wordt echter in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van de dialoog op de werkvloer i.c. tussen leidinggevend en medewerkers. Het is dan ook van het grootste belang dat bij de bepaling van relevante competenties leidinggevend betrokken worden. Enerzijds door hen bij het proces van afleiding uit de strategie te betrekken en anderzijds door met hen de vertaalslag te maken van generiek relevante competenties naar functioneel relevante competenties (zie punt 1 hierboven). Op die manier worden competenties onderdeel van de taal van de leidinggevend en kan hij of zij daadwerkelijk in die taal het gesprek met zijn of haar medewerkers aangaan.
4. Het voorgaande sluit ook aan bij wat Wierdsma e.a. (2003) signaleren, namelijk dat het HRM-veld zich met competentie management vanuit

De koppeling tussen strategie en individuele competenties blijkt problematisch

de strategische positionering te veel aansluit bij de dominante taal van het management en zich te weinig bewust lijkt te zijn van een zich ontwikkelende paradox. Deze bestaat uit een clash tussen enerzijds het perspectief van de systeemwereld (competentiemanagement) en anderzijds de leefwereldlogica van de individuele medewerker. Wierdsma e.a. (2003) vergelijken dit met de enkelvoudige doelstelling van een organisatie als 'geldmaakmachine' die haaks kan staan op de verwachtingen en belangen van de medewerker. Gedurende hun hele

Medewerkers moeten meer betrokken worden bij de specifieke realisering van hun competenties

loopbaan hebben mensen een bepaalde beroepshouding, opvattingen en waarden en een bepaald zelfvertrouwen in hun werk ontwikkeld, door een langdurig socialisatieproces in de werkomgeving. Dit valt onder de categorie 'moeilijk veranderbare maar belangrijke persoonlijke competenties'. Wij zouden in dit verband liever spreken van talenten die al of niet nog verder ontwikkeld kunnen worden. Als er andere competenties gevraagd gaan worden door de organisatie, is het de vraag of de medewerker na al die tijd nog in staat en bereid is zich die eigen te maken én wat nog belangrijker is: of die in voldoende mate aansluiten bij de talenten van die individuele medewerker. Ontwikkeling moet er namelijk in eerste instantie niet om gaan een medewerker een bepaalde richting op te sturen, maar eerst en vooral om het verder tot ontwikkeling brengen van die talenten die een wezenlijke bijdrage aan de organisatie kunnen leveren.

Het in gesprek raken over de matching van (vereiste) competenties met (aanwezige) talenten dient een belangrijk deel van het gesprek over het psychologisch contract tussen medewerkers en organisaties te spelen. Met andere woorden: net als dat de leidinggevende meer betrokken moet worden bij de bepaling van relevant geachte competenties (voor de organisatie als geheel, als ook voor het onderdeel in kwestie), zo zal ook de medewerker meer betrokken moeten worden bij de specifieke manier waarop dan die competenties in zijn of haar geval gerealiseerd zullen gaan worden. Want op dat individuele niveau dient de fijnafstemming tussen vereiste competenties, talenten en de te volgen ontwikkelingsweg gerealiseerd te worden. Het succes van die weg zal in ook sterke mate afhankelijk zijn van de kwaliteit van de psychologische onderhandelingen in de periodieke functionerings- en ontwikkelgesprekken waardoor een bottom-up perspectief meer ruimte krijgt.

Conclusie – verder met praktijk en onderzoek van competentie-management

In dit artikel is de vraag gesteld of het concept aan de hand van recente inzichten en ontwikkelingen gehandhaafd kan worden, of dat zich contouren aftekenen van een geheel nieuwe benadering in het denken en werken met competenties. In de toepassingspraktijk hebben zich drie dimensies van het competentiebegrip verenigd die vanuit wetenschappelijke studies niet eenvoudig verenigbaar blijken. De effectstudies laten zien dat er weliswaar positieve resultaten geboekt worden met competentie-management, maar niet door de veronderstelde relaties met strategisch voordeel, integratieprocessen en maakbaarheid van talenten. Het verder sleutelen aan alsmede het uiteenrafelen van competenties heeft de afgelopen decennia de meeste (wetenschappelijke) aandacht gekregen, terwijl het managen van competenties in de praktijk een hoge vlucht heeft genomen en een onomkeerbare beleidspraktijk in HRM is geworden.

De vraag is nu of en hoe wetenschappelijke aandacht voor het competentiebegrip daadwerkelijk bijdraagt aan de min of meer positieve praktijkbeoefening en hoe dit verder bevorderd zou kunnen worden. Ons inziens zouden dit moeten aansluiten bij de ingrediënten van competentie-management die in de slotparagraaf beschreven zijn: competenties als verbindende taal, een verhelderend referentie- en handelingskader dat door haar flexibiliteit ruimte biedt aan een meer individuele invulling van een psychologisch contract. Hiermee wordt het gewenste handelen het resultaat van onderhandelen en kan de strategie zich vertalen in specifieke, voor alle actoren herkenbare competentiepatronen, die gegeven de aanwezige talenten van de medewerker ook haalbaar en nastreefbaar zijn.

Onderzoek zou zich daarom ook meer moeten richten op vragen die gaan over hoe dit management geoptimaliseerd kan worden en door wie; welke rol spelen HRM-managers en leidinggevendenden hierbij, hoe sluiten perspectieven van leidinggevendenden en werknemers op elkaar aan en onder welke condities kunnen de genoemde ingrediënten van competentie-management het beste tot hun recht komen. De studie van Heinsman (2008) naar de implementatie van competentie-management vanuit verschillende benaderingen is hiervan een voorbeeld dat navolging verdient.

Fundamenteel onderzoek naar de waarde van competenties en competentie-management wordt hiermee niet overbodig, maar vervult een andere rol. Het kan de meer praktijkgerichte benadering ondersteunen en tegelijkertijd het nodige kritische tegenwicht bieden, terwijl de waarde van het concept op zichzelf niet langer ter discussie gesteld hoeft te worden. Onderzoeksvragen gaan dan niet langer over of het waarde heeft, maar meer welke waarde, wanneer en onder welke omstandigheden.

Literatuur

- Attewell, P. (1990). 'What is skill?' *Work and Occupations*, 4: 422-448.
- Barney, J. (1991). 'Firm resources and sustainable competitive advantage'. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 99-120.
- Boselie, P. en J. Pauwe (2008). 'Leidt HRM tot prestatieverbetering?' In: F. Kluijtmans (red.), *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Groningen: Noordhoff.
- Breman, P. & J. Bruinsma (2006). 'Leidt competentie tot prestatie?' *Tijdschrift voor HRM*, nr. 2.
- Broek, L.C.A.H. van den (2004). *Vormgeven aan competentie management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Byham, C. (2006) 'Competency-based human resource systems. A monograph.' *Competitive Advantage. Development Dimensions International*.
- Christis, J. & B. Fruytier (2006). 'Competentiemanagement: een kritiek en alternatief'. *Tijdschrift voor HRM* 9 (4), pp. 4-34.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994). *De strijd om de toekomst*. Schiedam: Scriptum Management.
- Heinsman, H. (2008). *The Competency Concept Revealed; Its Nature, Relevance, and Practice*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam. Enschede: PrintPartners Ipskamp BV.
- Kampermann, A. & A. Korsten (2007). *Competentiemanagement in Nederlandse gemeenten*. Amsterdam: Uitgeverij Weka.
- Kluijtmans, F. & E. van Sluijs (2007). 'Competentiemanagement standpuntbepaling en evaluatie'. In: J. Pauwe & J. van Breukelen (2007). *Stimulerend personeelsmanagement: Een bijdrage aan het beter presteren van organisaties*. Kluwer: Alphen a/d Rijn.
- Lange, W. de (2008). 'De effectiviteit van competentie management'. *Tijdschrift voor HRM* 11 (zomer), 5-34.
- Lectoraat HRM (2008). *De effectiviteit van competentie management*. Breda/'s-Hertogenbosch: Avans Hogeschool.
- Luken, T. & J. Schokker (2002). *Assessment Instrumentarium Personeel & Arbeid: Algemene informatie, Kennistoets, Attitude instrument, Portfolio*. Amsterdam: NOA.
- McClelland, D.C. (1973). 'Testing for competence rather than for intelligence'. *American Psychologist*, januari 1973.
- Merriënboer, J.J.G., M.R. van der Klink & M. Hendriks (2002). *Competenties: Van complicaties tot compromis? Over schuifjes en begrenzers. Een studie in opdracht van de Onderwijsraad*. 's-Gravenhage: Onderwijsraad.
- Middelkoop, Jansen en Caanen (2008). *Leidt sturen op Competenties tot betere Resultaten?*
- Mulder, M. (2002). *Competentieontwikkeling in organisaties. Perspectieven en praktijk*. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfs Informatie.
- Norris, N. (1991). 'The trouble with competence'. *Cambridge Journal of Education*, 21/3: 1-11.
- OSA (2009). *Trendvraag naar arbeid 2008*. OSA-publicatie A235.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise*. Free Press.
- Sandberg, J. (1994). *Human Competence at Work: an interpretive approach*. Gotenburg: Bas.

- Thierry, H. (2002). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Vinke, R. (2003). 'De zeven zwarte gaten van Competentiemanagement'. In: *Gids voor personeelsmanagement*, 7. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Wierdsma, A.F.M, M. Emmering, & I. van Roekel-Kolkhuis Tanke (2003). 'Het verlangen naar de maakbare medewerker : HRM en HRD op zoek naar een nieuwe balans in de interferentiezone'. In: *M & O : Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2003, 6.
- Winterton, J. (2007). 'Training, Development and Competence'. In: Boxall, Purcell & Wright (eds.) *The Oxford Handbook of HRM*. Oxford: Oxford University Press.