

In deze bijdrage geeft Lou Van Beirendonck commentaar op het artikel: *Het onverklaarde succes van competentie management*.

Het toekomstige succes van competentie management

Lou Van Beirendonck

Het artikel over ‘het onverklaarde succes van competentie management’ geeft een overzicht van de voorgeschiedenis van het werken met competenties, en de auteurs lanceren enkele uitnodigende en uitdagende stellingen over ‘hoe het verder moet’.

Uit onderzoek over de praktijk van competentie management blijkt duidelijk dat het competentiedenken een nuttige bijdrage levert, ook al is het niet gemakkelijk de vinger te leggen op de variabelen die dat succes statistisch onderbouwen (De Lange e.a., 2008; De Prins & Melis, 2005; Vinke, 2003; De Bock, 2006). Het enthousiasme is niet onverdeeld. Er is ook kritiek en die is niet mals, zeker niet vanuit wetenschappelijke hoek: competenties zijn geen wetenschappelijke constructen, de definities zijn niet duidelijk, en er zijn tal van operationele bezwaren en beperkingen. Ik bespaar de lezer alle referenties ter zake, wie zin heeft kan ze opvragen, voor zover ze door Kampermann e.a. nog niet zijn opgevoerd. Vakbondsorganisaties (De Volder, 2002; Baisier, 2002) en dagelijkse gebruikers hebben ook kritiek die doorgaans verband houdt met het te eenzijdige organisatieperspectief, met het *gap*-denken inzake beoordeling en ontwikkeling en met de mechanistische manier van doen.

Ook in het minder HR-modegevoelige Vlaanderen wordt competentie management intensief geïmplementeerd en toegepast. Wat maakt dat competentie management zo populair is?

Het succes heeft mijns inziens fundamenteel te maken met:

- het gebruik van heldere, transparante en toegankelijke terminologie in het beschrijven van menselijke eigenschappen;
- de topdown benadering en het logisch deductief denken: van visie, naar missie, naar strategie, naar functies, naar gewenste resultaten, naar taken, naar gewenste competenties, naar aanwezige competenties, naar te ontwikkelen competenties, naar evaluatie... Dat logisch deductief redeneren is wijd verspreid in managementkringen, en is ook de geprefereerde manier van denken bij ingenieurs, financieel opgeleide mensen, managers, enz.
- het mechanistisch denken in termen van afzonderlijke organen of eenheden: deze redenering vinden we ook terug in de geneeskunde, in de mechanica, in de bouw, enz. Een defect onderdeel kan worden verwijderd en een goede component kan worden ingevoegd. Op die manier wordt ook wel eens met competenties omgegaan.

Een medewerker met de juiste competenties kan een team succesvol maken, een competentie die zwak is kan ontwikkeld worden.

Die klassieke manieren van denken en redeneren vinden we dus ook terug in competentie-management, en dat zorgt ontegenzeggelijk voor de hoge succesgraad ervan. Anderzijds lopen we met deze denkwijzen ook tegen grenzen aan. Menselijk gedrag, sociale interacties, maar ook individuele competenties moeten in een iets ruimer en holistischer kader worden benaderd. De *'plug and play'*-benadering is dikwijls niet van toepassing op mensen, noch op menselijk gedrag of competenties. De vertrouwde topdown benadering kleurt assessment en ontwikkeling fundamenteel: alles staat in functie van het vooropgestelde competentieprofiel. In assessment-procedures worden enkele gewenste competenties beoordeeld, en competentieontwikkeling is gericht op *'remediëren'* of op *'closing the gaps'*.

De vaststelling dat de logisch-deductieve benadering op een bepaald moment stuit op de beperkingen van het analytisch denken en op de grenzen van ontwikkelbaarheid van gedrag, leidt er bij velen toe hun heil te zoeken in een volledig andere benadering. Talentmanagement kent de laatste jaren een groeiende populariteit. Bij talentmanagement wordt in principe gewerkt vanuit de sterkten van mensen. Het begrijpen en ontplooiën van sterkten impliceert een shift in de traditionele mindset: (1) van deficiet naar potentieel, (2) van job-centered naar persoonsgeoriënteerd en (3) van manoeuvreren naar maximaliseren. In de praktijk blijkt talentmanagement echter veelal een ander kleedje te zijn voor dezelfde topdown benadering die het traditionele competentie-management kenmerkte.

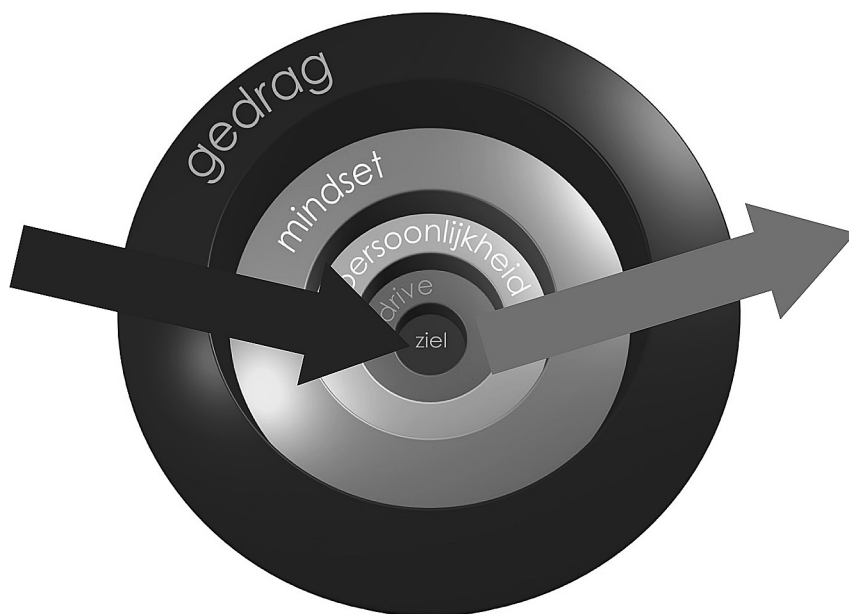
Het is de uitdaging van alle organisaties (profit, social profit, public) om haar missie af te stemmen op de passie en de competenties

van de mensen die er werken. Kampermann e.a. formuleren onder de paragraaf 'Houdbaarheid van het concept' enkele bruikbare voorstellen, en ze evolueren ook in de richting van een dialoog- of een onderhandelingsmodel.

De eenzijdige topdown benadering vanuit de missie en de visie van een organisatie heeft zijn methodologische beperkingen (zie boven). Talentmanagement is – conceptueel althans – een alternatief, dat vertrekt vanuit het perspectief van de sterkten van de medewerker. Het topdown denken wordt in het dieptemodel (figuur 1) geïllustreerd met de pijl 'van buiten naar binnen'. Een waardevolle, talentgeïnteresseerde aanpak wordt geïllustreerd door de andere pijl (van binnen naar buiten). Beide benaderingen hebben voor- en nadelen.

Op basis van een conceptuele studie (Van Beirendonck, 2009) pleit ik voor een praktijk die zich inzake het beoordelen en ontwikkelen van competenties kenmerkt door de volgende designparameters:

- Er wordt geïnventariseerd waar iemand goed in is en wat hij of zij graag doet en die eigenschappen worden gematcht met competentieprofielen die eigen zijn aan een rol of functie binnen een organisatie.
- Op die manier wordt er alternerend gewerkt 'van binnen naar buiten' (*resource based view*) en 'van buiten naar binnen' (van organisatiestrategie naar individuele ontwikkeling).
- Zowel het perspectief van de medewerker als die van de organisatie worden meegenomen. Er ontstaat een dialoogmodel.
- Of eigenschappen gelabeld worden als competenties of talenten, we gebruiken één gemeenschappelijke terminologie van gedrag. Dit maakt discussie mogelijk.
- Het is een warme relationele benadering, waarbij ook wordt getoetst met empirische gegevens en observatie.
- Het komt erop aan om de beschikbare



Figuur 1. Het dieptemodel (Quintessence, 2008).

sterkten optimaal te benutten, en uit te kijken naar een optimale fit met een of andere rol of functie, zowel in het belang van het individu als van de organisatie.

- Efficiëntie, effectiviteit en rendement zijn belangrijk, maar er wordt vertrokken vanuit de overtuiging dat de efficiëntste weg erin bestaat om de actuele sterkten optimaal te benutten, eerder dan *gaps* of tekorten weg te werken.
- De bedoeling is sterkten verder te ontwikkelen en eventuele tekorten voor een of andere rol of functie te neutraliseren.
- Niet *job design* noch *job sculpting* zijn zaligmakend, zowel het individu als de functie worden op elkaar afgestemd. We spreken eerder van *job negotiation*.

Artikelen zoals deze in dit tijdschrift stimuleren een bewustzijn over de manier waarop we HRM belijden. Competentiemanagement heeft zijn bijdrage en moet derhalve niet worden verguisd, maar kan wel drastisch worden

verbeterd. De oplossing zit naar mijn mening niet in andere of nieuwe systemen of begrippen, wel in het loslaten van het eenzijdig topdown denken en in het opzetten van een zinvolle en echte dialoog.

Referenties

- Baisier, L. (2002). *Informatiedossier. Competentiebeheer als instrument voor personeelsbeleid. Een verkenning in de industrie*. Brussel: SERV-STV Innovatie en Arbeid.
- Beirendonck, L. Van (2009). *Dieptezicht in competentie management: Integratie van een modernistische en post-modernistische visie*. Doctoraal proefschrift, Universiteit van Tilburg. In druk.
- Bock, W. De (2006). 'Hol Redeloos Mekkeren: competentie management biedt kansen voor personeelsleden maar ook talrijke gevaren'. *Tijdschrift Klasse*, februari 2006. p. 28-29.
- Lange, W. de e.a. (2008). *De effectiviteit van competentie management. Verslag van een onderzoek in de zakelijke dienstverlening*. Breda/'s-Hertogenbosch: Avans hogeschool, maart 2008.

Prins, P. De & A. Melis (2005). 'Competentiemanagement in Vlaanderen. Ruimte voor groei'. In: *Tijdschrift voor HRM, Competentiemanagement, de hype voorbij?*, Alphen aan den Rijn: Kluwer, 8ste jaargang, zomer 2005/special, pag. 27-41.

Volder, P. De (2002). 'Voor de vakbeweging rijmt competentie niet op competitie'. In: Klare kijk op competentie management, bijlage bij *De gids op maatschappelijk gebied*. Antwerpen: Garant-Uitgevers nv.

Drs. L. Van Beirendonck is werkzaam bij Quintessence te Antwerpen & Brussel.