

In deze bijdrage reageren de auteurs van *Het onverklaarde succes van competentie management* op de commentaren op hun artikel.

## Het onverklaarde succes van competentie management. Een debat tussen praktijk en wetenschap?

Albert Kampermann, Judith Semeijn, Frits Kluijtmans

**“Waar maken die wetenschappers zich druk over?” dat lijkt de hoofdtoon te vormen van de reacties die commentatoren op ons artikel hebben. Hoewel zij ook wel zien dat niet altijd duidelijk is hoe en onder welke omstandigheden competentie management precies werkt, constateren ze, met ons overigens, dat men in de praktijk tevreden is met het concept en de effecten ervan. Dus waarom zeuren over definities, over verticale en horizontale verbindingen en over causale ketens?**

Een logische reactie: als computergebruiker vragen we ons ook niet af hoe een en ander werkt... als het maar werkt. Maar we zijn wel blij dat, als het niet werkt, we iemand bij de hand hebben die weet waarom het niet werkt en kan zoeken waar de fout zit.

Binnen de personeelwetenschappen is bovendien de kennis van de werkelijkheid nog magerder en vooral vaak gebaseerd op best practices uit de praktijk, die.... soms niet blijkt te kloppen. Hoe wijdverbreid is het misverstand bijvoorbeeld dat het scholen van medewerkers in algemene kennis en vaardigheden de kans op verloop doet toenemen? Hoe hardnekkig is het idee dat variabele beloning motiverend werken? En hoe vasthoudend is de praktijk in de opvatting dat beoordelings-

gesprekken moeten, omdat werknemers recht hebben om te weten hoe het management over hen denkt? Dat management en medewerkers desondanks tevreden kunnen zijn met die (onjuiste) aannames, ontslaat de wetenschap niet van de plicht om te toetsen of ze ook daadwerkelijk juist zijn. Om die reden blijven we volhouden dat het goed zou zijn wanneer we meer zouden weten over de bijdragen die competentie management kan leveren, omdat alleen dan het instrument beter en effectiever kan worden ingezet.

Dat neemt niet weg dat de commentaren ook hout snijden op het punt van het gebrek aan zelfreflectie aan de kant van de wetenschap. Veel onderzoek, dat gedaan wordt kan de toets der wetenschappelijke kritiek niet doorstaan en toch gaan de resultaten als waar door het leven. Veel onderzoek is gebaseerd op te weinig data en cases, mist een gedegen onderzoeksopzet en gaat in zijn conclusies verder dan de data toelaten. Het is dan ook heel terecht dat Van der Heijden erop aandringt om ook de hand in eigen boezem te steken, als het gaat om onverklaarde successen.

Buiten dit zeker serieuze kritiekpunt is er ook veel instemming met de richting die wij

aangeven voor verder onderzoek en beleidsontwikkeling.

De richting die Lap wijst: "ga eens na wat bedrijven doen waar men tevreden is over competentie management en wat maakt dat zij tevreden zijn" komt overeen met de richting die wij voorstaan en die De Lange en zijn kenniskring van Avans hogeschool in hun onderzoek al gevolgd hebben. De Lange en Van der Heijden onderschrijven ook dat verticale integratie wel degelijk mogelijk is, wanneer althans de pretenties wat minder hoog gesteld worden. Als het gaat om het realiseren van andere oriëntaties en mind sets van werknemers, dan kan competentie management daarbij zeker een geschikt vehikel zijn, mits wordt voldaan aan een aantal voorwaarden, zoals we onder de eerste drie punten van de paragraaf *Houdbaarheid van het concept* hebben geformuleerd.

Van der Heijden en Van Beirendonck onderschrijven dat de belangrijkste functie van competentie management gelegen is in het inhoud geven aan en verbeteren van de dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Competenties bieden daarvoor een taal, zo

schrijft Van der Heijden en dat is vergelijkbaar met ons pleidooi om competenties vooral in te zetten om tot een betere matching te komen tussen persoon, talenten en taken als onderdeel van een gesprek over het psychologisch contract. Van Beirendonck noemt dat het dialoogmodel, waarbij beschikbare sterkten optimaal worden benut en een optimale fit wordt bereikt tussen talenten en rollen van medewerkers.

Uit deze geluiden kan men afleiden dat de overeenstemming tussen wetenschap en praktijk over wat wel en niet werkt en in welke richting het toekomstig onderzoek zich zou moeten ontwikkelen misschien groter is dan op het eerste gezicht lijkt. Competentie management lijkt toekomst te hebben vooral bij het verbeteren van de sociale dialoog op de werkvloer, bij het richting geven aan gedrag van medewerkers en het vinden van een optimale fit tussen rollen en talenten. De commentaren op ons artikel hebben meer focus gebracht in ons denken en wat belangrijker is ook nieuwe richtingen aangegeven voor verder onderzoek. Daarvoor zeggen we graag dank.