

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

Competentiemanagement:

'the essence is human competence'

Erik Henderickx

Actueel personeelsmanagement vertrekt vanuit het concept competentie en vertaalt dit dan naar competentie management. Organisaties moeten tegenwoordig steeds meer streven naar een competitieve meerwaarde, voor meerdere stakeholders (klanten, medewerkers, ...) en dit binnen de dominante trend van de globalisering van de economie. Sturen de aandeelhouders en de klanten de organisatieprocessen binnen de marktgerichte ondernemingen, dan werken ook de publieke sector en de 'social profit' voluit om hun legitimiteit ten aanzien van burger en politiek te herdefiniëren. Binnen deze context zoeken organisaties naar hun sterkten en toekomstige behoefte. Naast nieuwe technologie en nieuwe managementsystemen staan de menselijke factor of de menselijke competenties centraal in de discussie. In het nieuwe boek van Van Beirendonck, *Competentiemanagement, The essence is human competence*, heeft professioneel en geïntegreerd competentie management een centrale plaats. Het boek is illustratief voor de auteur, die enerzijds als consultant dagelijks de praktijk opvolgt en anderzijds door zijn verbondenheid met de universiteit Antwerpen Management school (uAMS) de wetenschappelijke bronnen weet te waarderen.

De sterkte van dit vlot door diverse auteurs geschreven boek is dat het aan de ene kant

een wetenschappelijke onderbouw heeft en bijgevolg – weliswaar zeer leesbaar – vanuit een gefundeerd en kritisch perspectief de thematiek inleidt. Aan de andere kant vindt er voldoende vertaling plaats naar de praktijk. De auteurs maken de lezer duidelijk hoe in een specifieke organisatie enerzijds competenties worden gegenereerd en anderzijds hoe binnen de diverse deelgebieden van HRM competenties behulpzaam zijn bij het mobiliseren van medewerkers. Er is een evenwicht tussen concepten, theorie en toepassingen.

Ter inleiding wordt de opkomst van competentie management geschetst binnen de globale ontwikkelingen van de 'nieuwe' economie en de toenemende concurrentieomgevingen. Daarna wordt stapsgewijs de relatie gelegd tussen enerzijds de externe bedreigingen en mogelijkheden en anderzijds de organisationele sterkten en zwakten om tot een organisationele missie en strategie te komen. Binnen deze strategie – gericht op competitieve meerwaarde – worden dan de kerncompetenties getypeerd, onder meer in termen van de functies die moeten worden ingevuld, de beoogde resultaten in deze functies en de vereiste competenties. Daarna volgt de vertaalslag naar menselijke kennis en vaardigheden in termen van competenties en competentieniveaus. Een hanteerbaar

competentiewiel maakt duidelijk op welke competenties een beroep kan worden gedaan. Binnen het Quintessence Performance and Competency Model wordt dan de schakel gelegd naar instroomvraagstukken, performance management en opleidingstrajecten ('development'). Zo krijgt de lezer inzicht in de geïntegreerde benadering van HRM in termen van competenties. Wetenschappelijke onderzoeksresultaten ondersteunen de relevantie van de werking van dit model in de dagelijkse praktijk, naast concrete cases in diverse organisaties.

Dan wordt het boek concreter in termen van het opstellen van competentieprofielen en het meten van competenties. De diverse observatie- en meetmogelijkheden worden kritisch nagelopen. Daarbij gaan de auteurs eveneens in op recente ontwikkelingen zoals 'assessment' via de computer en de 360°-beoordeling. Dit wordt ook weer verduidelijkt met een concreet voorbeeld bij een bedrijf en de publieke sector en met onderzoeksresultaten.

Het derde luik behandelt dan de verschillende toepassingsgebieden waarbij het competentiemodel helpt HRM aan te sturen. Zo is een aandachtspunt bijvoorbeeld het ontwikkelen van competenties, wat voorheen in termen van training en opleiding werd getypeerd. Dit naast de kritische vraag of competenties wel trainbaar of veranderbaar zijn. Het wordt zeer concreet wanneer competenties zoals klantgerichtheid, integriteit of samenwerken worden gedefinieerd en uitgewerkt. De relatie tot coaching van medewerkers of liever hun competenties is dan ook vlot gelegd. Zo wordt dus weer concreet toegelicht hoe 'leadership' procesmatig kan worden aangestuurd. Naar de medewerker toe wordt hier het individueel of persoonlijk ontwikkelingsplan zichtbaar. Dit staat dan ook dicht bij het

loopbaantraject van medewerkers. Interessant is dat competentiebeloning – alhoewel in de praktijk nog beperkt toegepast – wordt geïllustreerd en kritisch ter discussie wordt gesteld.

Tot slot wordt competentie management weer ingebed in het globale management-proces van een organisatie.

Competentiemanagement, The essence is human competence is een leesbaar boek dat zich onderscheidt van de vaak gepopulariseerde en normatieve boeken op het gebied van HRM. De lezer wordt voortdurend gewezen op de achterliggende concepten die steunen op wetenschappelijke literatuur, verkrijgt inzicht in de concrete toepassingsmogelijkheden voor de eigen organisatie, verwerft inzicht in onderzoeksbevindingen en krijgt voorbeelden uit concrete organisaties, zowel publieke als marktgerichte organisaties. Het boek is zowel relevant voor de HRM-verantwoordelijke als voor hen die het 'vak' willen verkennen als student. Hopelijk wordt in een volgende versie ook verwezen naar websites die de lezer kunnen ondersteunen in de zoektocht naar meer concepten en toepassingen.

Bibliografische gegevens:

Beirendonck, L. van (red.) (2001). *Competentiemanagement, The essence is human competence*. Uitgeverij ACCO.