

# Competentiemanagement in Nederland: dilemma's en valkuilen

Gerard Evers, Frits Kluijtmans en Willem de Lange

Competentiemanagement is nog maar recent een gewild management-concept in HR-land, maar het heeft in deze korte tijd wel een hoge vlucht genomen. Geen sector lijkt eraan te ontkomen en dat maakt nieuwsgierig naar wat het nu feitelijk oplevert. In schril contrast met de euforie omtrent de beloften van competentiemanagement staat het ontbreken van degelijk onderzoek naar effecten. In tegenstelling tot Vlaanderen (waarover elders in dit nummer wordt geschreven) kent Nederland geen uitgebreide survey op het terrein van HR-beleid.<sup>1</sup> Door het ontbreken van dit soort gegevens kan dit artikel niet anders dan een schetsmatig karakter krijgen. Eerst gaan wij in op de motieven die in de praktijk vaak voorkomen om competentiemanagement in te voeren. Die motieven illustreren we aan de hand van praktijkvoorbeelden. Vervolgens geven we een overzicht van de schaarse onderzoeksgegevens met betrekking tot toepassingen en (vermeende) effecten: de toegevoegde waarde van competentiemanagement. Uit dit onderzoek leiden we een viertal dilemma's af waarmee men in de praktijk geconfronteerd wordt.

Ten slotte gaan we nog in op een aantal valkuilen die kunnen optreden bij het invoeren van competentiemanagement.

## **De beloften van competentiemanagement**

Vooral de snelheid waarmee het competentiedenken tot hype is verheven, is opmerkelijk. Het competentiebegrip breekt in het begin van de jaren negentig in de Verenigde Staten door, onder invloed van de managementadviseurs Hamel en Prahalad (1990, 1994). Het lijkt wel alsof het gedachtegoed, dat toch al bijna twintig jaar eerder tot ontwikkeling is gekomen, pas serieus genomen wordt als deze goeroes zich opwerpen als pleitbezorgers. Hamel en Prahalad gebruiken overigens het begrip in een bijzondere context. Zij spreken van kerncompetenties van een onderneming, op basis waarvan een onderneming 'competitief voordeel' moet zien te behalen.

In Nederland krijgt competentiemanagement vanaf de tweede helft van

de jaren negentig veel aandacht. Zo besteedt de *Gids voor Personeelsmanagement* er in 1997 een artikelenserie aan, waarin ook enige organisatie-adviesbureaus hun benaderingswijze uitdragen (*Themacahier Competentiemanagement*, 1999). Daaruit blijkt dat verscheidene bureaus zich dan al op competentie management hebben gestort. Dat is sindsdien nog sterk uitgebreid. Competentie management is een belangrijk adviesproduct geworden waarmee grote omzetten worden gegenereerd. Over de beloften van competentie management is iedereen het eens:

1. door een betere verticale koppeling van gedrag van werknemers aan de kerncompetenties van de onderneming kan concurrentievoordeel bereikt worden;
2. door een betere horizontale koppeling van personeelsactiviteiten en -instrumenten kan een grotere synergie gegenereerd worden;
3. met competentie management kan de interne communicatie over de richting van de organisatie beter vormgegeven worden; en
4. competenties bieden een handig handvat om gerichte leer- en ontwikkelingsprocessen in organisaties in gang te zetten.

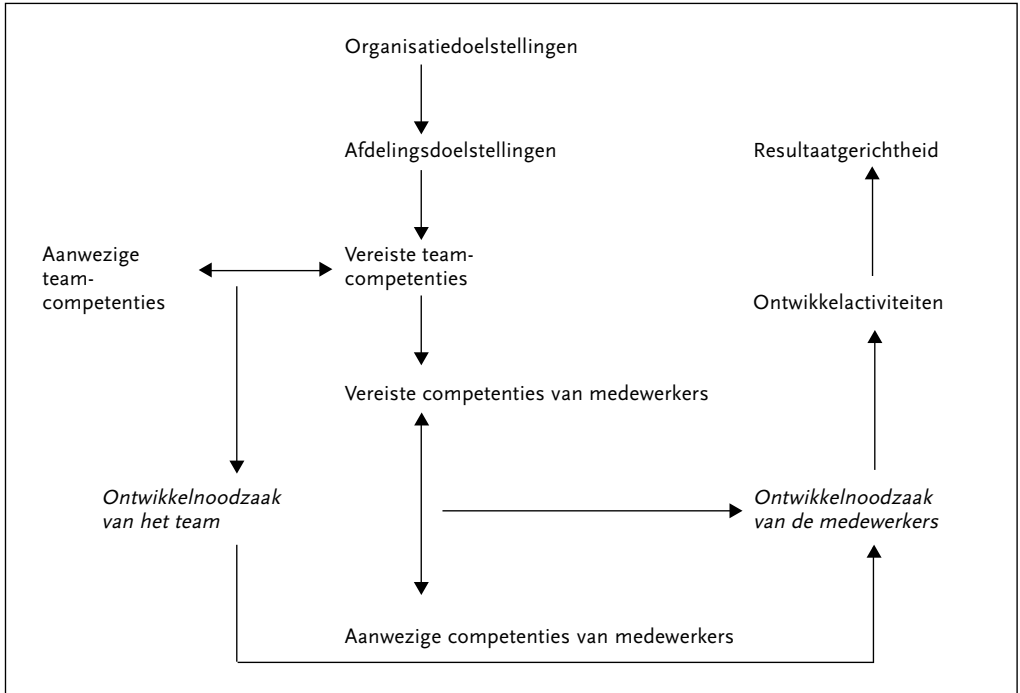
Deze vier beloften zijn overigens nauw aan elkaar verbonden. Zo is het verbeteren van de interne communicatie over de strategie feitelijk een uitwerking van het sturen op kerncompetenties (de eerste belofte). En het op gang zetten van leer- en ontwikkelingsprocessen is vaak een afgeleide van het idee dat horizontale koppeling van activiteiten synergetische effecten zou kunnen hebben.

Aan de hand van een paar voorbeelden illustreren we elk van deze beloften.

#### *Strategische kerncompetenties en gewenst medewerkersgedrag*

Achterliggende gedachte bij de verticale integratie is de wens tot *sturing* door het management van de houding en het gedrag van medewerkers. Om de organisatiedoelstellingen te kunnen verwezenlijken wordt een bepaald gedrag wenselijk of noodzakelijk geacht. Zo zal een dienstverlenende organisatie veelal klantgerichtheid als kernwaarde hebben. Van de medewerkers wordt dan een klantgerichte opstelling ten opzichte van de klant verwacht. In een competentiewoordenboek wordt vastgelegd wat onder een klantgerichte opstelling wordt verstaan. Het lijnmanagement krijgt daarmee een instrument in handen om de medewerkers daarop aan te spreken en te sturen.

In een middelgroot voedingsmiddelenconcern (circa 850 medewerkers) is sprake van een door de markt en ondernemingsvisie gestuurde organisatieontwikkeling. *Kwaliteit* en *interne efficiëntie* vormen daarbij twee aspecten die in de bedrijfsvoering van hoog tot laag aandacht krijgen. Deze aspecten en het feit dat er tegelijkertijd sprake is geweest



Figuur 1: Van strategisch beleid naar competentieontwikkeling: verticale integratie

van een ingrijpende herschikking van activiteiten hebben aanleiding gegeven tot de beslissing om competentie management als instrument in te zetten. Mede op basis van de strategie en missie van het bedrijf zijn vereiste competenties benoemd per functiefamilie. Medewerkers zijn geplaatst in voor hen nieuwe functies op grond van het al of in potentie beschikken over die vereiste competenties. Vanaf dat moment heeft het management regelmatig gesprekken gevoerd met de medewerkers over de ontwikkeling van competenties. En in sommige sectoren van het bedrijf, met name de commerciële afdelingen, worden mensen niet alleen geselecteerd en beoordeeld op de aanwezigheid en/of ontwikkeling van competenties, zij worden daar voor circa 20% van hun totale inkomen ook voor beloond.

Los van de inhoud van de genomen maatregelen vormt deze keuze voor competentie management een uiting van het feit dat deze onderneming waarde hecht aan de interactie tussen mens en organisatie, tussen individuele prestaties en ontwikkeling en organisatiesucces.

#### *Synergie door betere integratie van activiteiten*

Veel van de instrumenten waarmee het personeelsmanagement werkt, zijn gebaseerd op het idee dat functies die relatief stabiel zijn, de fundamentele bouwstenen vormen van organisaties. Zo wordt in veel organisaties begonnen met het vastleggen van individuele taken en be-

voegdheden in functieomschrijvingen. Vervolgens worden deze functieomschrijvingen gebruikt bij werving en selectie, beoordeling, (via functiewaardering bij) beloning, etc. Door de noodzaak van organisaties om flexibel te reageren op ontwikkelingen in de omgeving, meer waarde toe te voegen aan producten en diensten en haar competitief voordeel vooral te zoeken in kerncompetenties, komen dit zogenoemde functieparadigma (Ash et al., 1983; Lawler, 1994) en de daarmee verbonden instrumenten onder vuur te liggen. Het gaat er immers niet alleen om dat werknemers hun functie naar behoren vervullen, maar vooral dat zij voortdurend waarde toevoegen aan het bedrijfsproces. Daarom zal een organisatie die zich baseert op competenties en op voortdurende competentieverbetering en -ontwikkeling haar p-instrumentarium grondig moeten herzien. Dat biedt de gelegenheid om de zaak weer eens grondig 'op te schonen'.

Ook CAO's hebben dat 'wilde tuin'-karakter. De sociale partners willen alles steeds 'beter' regelen, waardoor de boekjes steeds verder uitdijen. Ook hier wordt grondig kappen en snoeien steeds meer noodzakelijk. De enige oplossing is dan om helemaal opnieuw te beginnen, zoals dat een aantal jaren geleden bijvoorbeeld in de uitgeverijsector is gedaan, wat daar heeft geresulteerd in een gelaagde CAO.

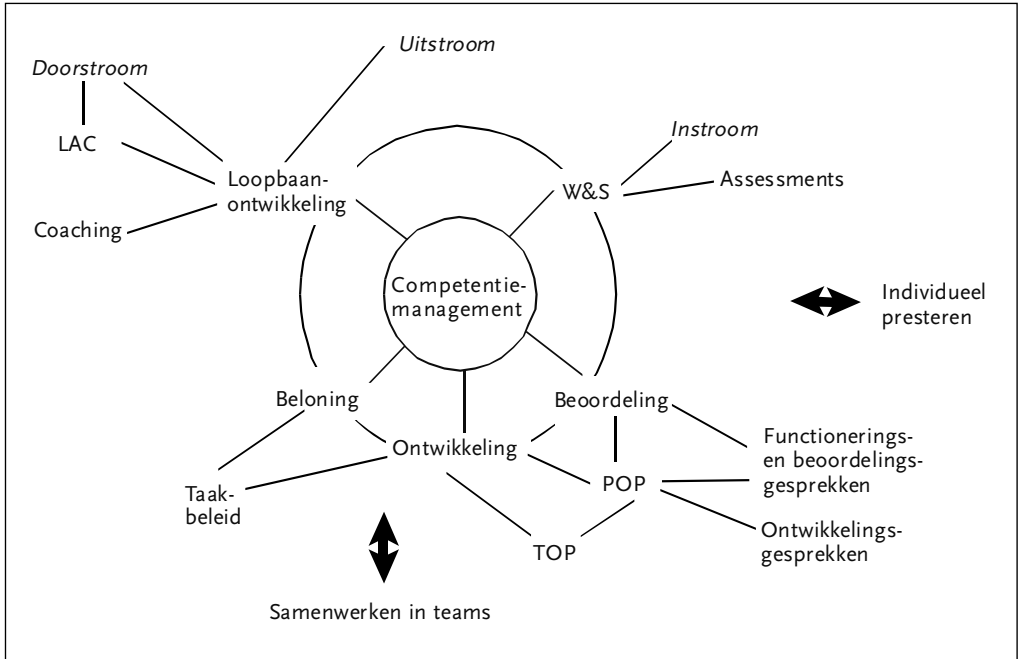
Indien de herziening van het p-instrumentarium, die noodzakelijkerwijs gepaard gaat met de invoering van competentie-management, op een consistente wijze gebeurt, leidt dat tot wat wel genoemd wordt *horizontale integratie* – als pendant van de eerder genoemde verticale integratie. De instrumenten worden beter op elkaar afgestemd. In figuur 2 wordt dit modelmatig weergegeven.

Het model is niet volledig en er zijn nog meer relaties denkbaar dan door ons weergegeven. Zoals elk schema heeft ook dit zijn beperkingen.

#### *Communicatie over strategische richting*

Competentiemanagement biedt ook de mogelijkheid om tot verbetering van de interne communicatie te komen. Het management maakt duidelijk wat er van de medewerker wordt verwacht in relatie tot het strategisch beleid van de organisatie. Daarmee wordt duidelijk op welke wijze een individuele medewerker daaraan kan bijdragen; wat ieders toegevoegde waarde is. Er ontstaat een gemeenschappelijke taal waarin de verwachtingen van de organisatie worden geëxpliciteerd (Mulder, 2002). Daarmee kan ook de kwaliteit van de (beoordelings)gesprekken tussen manager en medewerker worden verbeterd.

Vaak spelen echter meerdere motieven voor de invoering van competentie-management een rol. Ter illustratie kijken we naar de politie.



Figuur 2. Samenhang in personeelsbeleid: horizontale integratie

Uit onderzoek bij de Nederlandse politie komt het bevorderen van de resultaatgerichtheid naar voren als een van de belangrijkste motieven voor korpsen om competentie-management te gaan invoeren.<sup>2</sup> Het management wil beter kunnen sturen op gedrag en competentie-management wordt gezien als een bruikbaar instrument.

Een tweede belangrijk motief is de verbetering van het loopbaanbeleid. Aan de hand van competentieprofielen kan duidelijk worden gemaakt welke competenties nog moeten verbeteren zodat de medewerker een volgende carrièrestap kan zetten. Loopbaanpaden worden daardoor transparanter.

Een derde motief dat wel genoemd wordt betreft de cultuur van het korps. Competentiemanagement wordt dan gezien als voertuig voor cultuurverandering.

Veelal zijn er echter andere aanleidingen nodig om korpsen te bewegen tot het zetten van de stap. Een zo'n aanleiding is de invoering van een ander type initieel politieonderwijs: PO 2002. Dit onderwijs is competentiegericht. De instroom van nieuw politiepersoneel bestaat sedertdien uit jongeren, die gewend zijn om in termen van competenties te denken en te werken. Daarmee wordt een omslag in het korps op termijn onvermijdelijk; men móet wel mee.

Ook de CAO is soms de aanleiding. In de CAO voor 2002/2003 wordt de werkgever opgedragen om een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid te voeren. Een aantal korpsen kiest in dit verband voor competentie management. Overigens zijn er ook 'banalere' aanleidingen, zoals een verouderd beoordelingssysteem. Eén korps redeneerde: als we de zaak dan toch gaan veranderen, laten we het dan maar gelijk goed doen. Dat werd dus competentie management.

#### *Competentiemanagement als leer- en ontwikkeltool*

Het transparanter maken van het loopbaanbeleid (zoals in het voorbeeld hierboven) en meer coherentie aanbrengen in het leer- en ontwikkelbeleid is vaak ook een geheel eigen motief om tot competentie management over te gaan. Een voorbeeld, eveneens afkomstig van de politie, kan dat verduidelijken.

Bij een aantal korpsen werkt men sinds enige tijd met een zogenoemde Ontwikkelgids. Daarin staat voor elke functie in de executieve dienst ('het blauw') aangegeven aan welke competenties/functievereisten men moet voldoen. De medewerker die een bepaalde functie heeft en (verticaal) wil doorgroeien naar een andere functie, dan wel een (horizontale) stap wil maken naar een andere functie op hetzelfde niveau, kan daarin zien welke competenties hij nog moet verwerven om de overstap te kunnen realiseren. Daarbij wordt vermeld welke opleidingen – zowel bij de Politieacademie als elders – daarvoor kunnen of moeten worden gevolgd. Maar niet alleen opleidingen worden genoemd. Het gaat bij competentieontwikkeling immers om meer dan diploma's en getuigschriften alleen. Zo worden bijvoorbeeld ook coaching en detachering genoemd en kan iedere medewerker – met behulp van de computer – zijn loopbaanpad uitstippelen.

We zien dus verscheidene redenen voor de implementatie van competentie management. Maar worden de 'beloften' in de praktijk ook waargemaakt?

### **De praktijk van competentie management in Nederland**

Zoals reeds gezegd is gedegen onderzoek naar competentie management schaars. In 2004 zijn twee onderzoeken verschenen die wat licht werpen op de praktijk. De belangrijkste bevindingen vatten we hieronder kort samen.

Uit het jaarlijks terugkerende onderzoek van uitgeverij Kluwer over competentie management blijkt dat ongeveer 50% van de deelnemende bedrijven (n=147) met competentie management werkt (*Jaarboek Personeelsmanagement*, 2004). De onderzoekers menen een zeker verzadigingspunt te constateren omdat de onstuimige groei in eerdere jaren is gestopt. Dezelfde trend treffen we aan in een onderzoek van het vakblad *PW*, samen met de Universiteit van Tilburg, Van den Broek en Partners en het Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid (Van den Broek, 2004). De gegevens daaruit zijn gebaseerd op een afstudeeronderzoek van Venderbosch (2004) onder ruim 250 organisaties. Verdeeld naar het jaar waarin men met competentie management begonnen is ziet de trend er als volgt uit.

---

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1%	2%	2%	7%	10%	14%	26%	26%	12%

---

Ook daar zien we dus een daling van de groei optreden.

Met welk doel hebben deze organisaties competentie management ingevoerd? Uit het Kluweronderzoek komt het verhogen van de kwaliteit van medewerkers als onbetwiste topper naar voren. Ver daarachter volgt het motief dat men slecht functionerende medewerkers eerder kan aanspreken. In het *PW*-onderzoek worden vooral de doelen 'het ontwikkelen van medewerkers' en het 'vertalen van de organisatievisie naar individueel gedrag' genoemd (verticale integratie).

Een belangrijke vraag is bij welke activiteiten competenties vooral worden ingezet. Uit het Kluweronderzoek komen werving en selectie (78), scholing en training (72) en beoordeling (71) als hoogst genoteerde naar voren, terwijl in het *PW*-onderzoek beoordelen en functioneren (89), loopbaanontwikkeling (86) en werving en selectie (77) de top drie vormen.

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 in de praktijk meer betekenis heeft voor de horizontale integratie van personeelsinstrumenten dan voor de verticale integratie van strategische, organisatorische en personele aspecten. Dus: hoewel verticale integratie als expliciete doelstelling door respondenten wordt genoemd, blijkt in de concrete uitwerking het accent vooral gelegd te worden op hori-

zontale integratie. Dit laatste wordt ook bevestigd door de interviews die in het *PW*-onderzoek hebben plaatsgevonden. Daarin zijn ervaringen met competentie management bij P&O-ers, leidinggevend en medewerkers in kaart gebracht. Enkele opvallende resultaten uit dit onderzoek zijn:

- er bestaat vaak geen eenduidige definitie van het begrip competentie;
- P&O-ers zijn meer bij competentie management betrokken dan overige partijen, en tevreden met het gebruik ervan, omdat het 'het cement vormt tussen de diverse P-instrumenten';
- leidinggevend en zijn het meest enthousiast, meer nog dan P&O-ers. De meesten vinden competentie management een succes vanwege de integratieve functie: verschillende HR-instrumenten, afdelingen en groepen worden met elkaar verbonden, en ook de objectiviteit zien zij als een sterk punt;
- opvallend is dat slechts een klein deel van de medewerkers positief gestemd is. Het implementatieproces en de informatievoorziening zijn in hun ogen de grootste probleempunten.

Deze ontwikkeling in de richting van een ontwikkelinstrument met een vrij losse verbinding met de toekomstige ontwikkeling van de organisatie is eigenlijk verbazingwekkend, omdat het basisidee van het competentiedenken toch stamt uit een andere visie op strategieontwikkeling en organisaties. 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 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.

Het lijkt erop dat competentie management op individueel niveau na enige tijd een eigen leven gaat leiden en dat dan de band met het strategische uitgangspunt verslapt (zie o.a. DHV-case in *Personeelbeleid*, 2003). Op dat moment wordt competentie management meer een ontwikkeltool in handen van de afdeling P&O, dan een strategisch tool in handen van het management om de ontwikkeling van organisatie en individu gelijk op te laten gaan. Naar de oorzaak van deze overgang kunnen we slechts gissen, maar in onze ogen ligt daaraan een aantal dilemma's ten grondslag die we verderop zullen bespreken.



### **Intermezzo: de toegevoegde waarde van competentie management (een praktijkcase)**

De laatste jaren zien we een duidelijke tendens om de toegevoegde waarde van HR in beeld te brengen. Dat geldt voor afzonderlijke instrumenten (zoals bijvoorbeeld een assessment center methode) en ook voor het bestaan van de HR-afdeling zelf. Ook rond competentie management is deze wens goed herkenbaar. Het invoeren van competentie management is een lastig en tijdrovend traject, en kent vaak bovendien de nodige out-of-pocket kosten. 'Loont het de moeite?' is dan de logische vraag vanuit managementperspectief. Een vraag die zich alleen laat beantwoorden door in de praktijk een gerichte case-studie uit te voeren.

Vonk (2004) heeft een uitvoerige analyse gemaakt van de kosten en baten van competentiegericht werven en selecteren. Door bij het aantrekken van nieuwe medewerkers de gewenste competenties direct en stringenter als criteria mee te nemen in de beslissing, mag worden verwacht dat de nieuwe medewerkers nadien een hoger dan gemiddelde productiviteit laten zien.

Bij traditionele vormen van selectie (ongestructureerde interviews) blijkt de statistische validiteit van de selectieprocedure slechts 0,25 te bedragen (op een schaal tussen 0 en 1). Bij gedragsgerichte interviews ligt dit rond 0,60. Daarvoor moeten de betreffende selecteurs (lijnmanagers) echter wel worden getraind in competentiegericht interviewen en selecteren. Dat vergt initiële investeringen en periodieke onderhoudskosten, zowel intern als extern. In het onderzoek van Vonk zijn deze bedragen geïnventariseerd. De opbrengsten zijn gebaseerd op de toegenomen productiviteit. Berekend is dat de nieuwe medewerkers gemiddeld beter presteren. Wat is de waarde van een hogere productie? Deze is bepaald op basis van meta-onderzoek van onder andere Hunter e.a. (in Van der Maesen de Sombreff, 1998) waarin de mate waarin men van het gemiddelde afwijkt (bijvoorbeeld 1 standaarddeviatie) wordt omgerekend in euro's door dit te betrekken op het betreffende salaris van deze werknemer. In het onderzoek is een voorzichtige schatting gemaakt van deze opbrengsten. Het blijkt dat uiteindelijk een return-on-investment kan worden behaald van ten minste 33 procent, maar waarschijnlijk zelfs beduidend hoger. Uiteraard zijn deze getallen gebaseerd op slechts een beperkte case, maar het voorbeeld maakt duidelijk dat investeren in competentiegericht selecteren bedrijfseconomisch gezien een lucratieve investering kan zijn.

## Dilemma's in competentie-management

Bij competentie-management lijkt zich een aantal dilemma's voor te doen die om een oplossing vragen. Wij bespreken er hier vier:

1. het tempoverschil tussen competentie-opbouw en -ontwikkeling enerzijds en strategische aanpassingen anderzijds;
2. de organisatorische bedding;
3. het eigenaarschap van competentie-management;
4. het gevaar van verstarring.

Het eerste, en meest belangrijke dilemma (omdat een aantal andere dilemma's daarmee samenhangen) betreft het belang van een strategische verankering. In verschillende onderzoeken wordt het ontbreken van die verankering gesignaleerd (Smith & Hayton, 1999; Sels, Bollen & Forrier, 2000; Mulder, 2002; Hunnekens, 2002). Hoewel het uitgangspunt zou moeten zijn dat de te ontwikkelen competenties hun basis zouden moeten hebben in de strategie van de onderneming, blijkt het strategisch gehalte in competentie-management niet altijd even hoog te zijn. De belangrijkste reden is waarschijnlijk het verschil in tempo tussen strategieontwikkeling en competentieverwerving en -ontwikkeling. Een probleem dat zich altijd voordoet bij de koppeling tussen HR-beleid en ondernemingsstrategie, omdat aanpassingen van Human Resources vaak meer tijd vergen dan de houdbaarheidsdatum van strategieën toestaat. Voordat effecten van competentie-management optreden, is er vaak al sprake van een veranderende strategie. Een andere reden dat het strategische gehalte van competentie-management nog veelal beperkt is, is dat nog onvoldoende gekeken wordt naar de kerncompetenties waarin de onderneming *in de toekomst* zou moeten uitblinken, maar de huidige (vaak tijdelijke) koers als uitgangspunt wordt genomen. Het gevolg is dan dat de band tussen strategie en competentie-management al snel na invoering naar de achtergrond verdwijnt. In dat geval wordt competentie-management eenzijdig ingezet als een ontwikkeltool en komt de meest belangrijke functie, namelijk het verbinden van het HR-beleid aan de strategie van de onderneming, onvoldoende uit de verf.

Een tweede dilemma betreft het belang van organisatorische inbedding van competentie-management. In ideale zin zou competentie-management een drietrapsraket moeten zijn: eerst het bepalen van kerncompetenties; vervolgens bepalen hoe deze competenties gerealiseerd kunnen worden en ten slotte de vertaling naar individuele gedrag- en taakcompetenties.

Zoals wij hiervoor betoogden, kan niet alleen de band tussen kerncompetenties en individuele competenties in veel gevallen versterkt worden. Ook dient men meer aandacht schenken aan de wijze waarop

kerncompetenties gerealiseerd kunnen worden, wat immers een logische en belangrijke stap is. Op die manier krijgt competentie-management haar verdiende strategische lading. Een belangrijke vraag is namelijk ook of competenties in eigen huis ontwikkeld moeten worden, in samenwerking met andere ondernemingen gerealiseerd kunnen worden, dan wel beter ingehuurd kunnen worden. En zelfs op individueel niveau zou men de vraag moeten stellen of iedereen in gelijke mate over dezelfde competenties moet beschikken of dat juist een afgewogen mix van competenties op afdelings-, groeps- en teamniveau niet de voorkeur verdient. Maar ook deze afweging ontbreekt vaak. Deze vraag is des te relevanter omdat het verband tussen competenties en prestaties niet is aangetoond, sterker nog, er zijn aanwijzingen dat zowel kenmerken van het werk als organisatiekenmerken een sterk interfererende invloed uitoefenen op dit verband (Dekkers e.a., 2003). Dat is een reden temeer om de vraag naar organisatorische inbedding niet uit de weg te gaan.

En dan komen we op een derde dilemma dat nauw met de twee voorgaande samenhangt: van wie is competentie-management eigenlijk? Vanuit het oorspronkelijke strategische idee dat in turbulente omgevingen organisaties vooral moeten vertrouwen op hun kracht (resource-based strategies) en deze kracht verder moeten uitbouwen, zou men mogen verwachten dat competentie-management een organisatiebrede aangelegenheid is die vooral door management en leidinggevend wordt gezien als een krachtig stuurmiddel. Uit het (overigens beperkte) onderzoek van *PW* komt een heel ander beeld naar voren: vooral P&O-ers en leidinggevend zijn enthousiast, terwijl het aan medewerkers vrijwel voorbij lijkt te gaan. In onze ogen staat deze uitkomst niet op zichzelf: we zien in veel gevallen dat de beloften van competentie-management niet worden ingelost omdat het te veel wordt gepercipieerd als een tool van HR-afdelingen. De reden daarvoor is in het voorgaande al gegeven. Door meer energie te steken in de strategische koppeling, de organisatorische inbedding en het verder kijken dan alleen individueel gedrag wordt competentie-management meer dan een eenzijdig op de klassieke P-taken (selectie, beoordelen en opleiden) gerichte ontwikkeltool. Wanneer geen bredere basis gezocht en verkregen wordt dan is het niet ondenkbeeldig dat competentie-management over een aantal jaren een zachte dood sterft.

Het vierde dilemma. Competentiemanagement 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 competentieboeken en -profielen) bergt het gevaar in zich dat dezelfde verstarring op kan treden als bij

functiebeschrijvingen en -waarderingen. Competentiemanagement zou geen eenmalige actie moeten zijn, maar een voortdurend zoeken naar die kernkwaliteiten die een onderneming *op dat moment* nodig heeft. Door de geringe strategische koppeling en de soms lange duur die het ontwikkelen van bruikbare competentiehandboeken en -profielen vergt, is bijstelling van competenties en van afzonderlijke profielen een complexe en tijdrovende kwestie. En dat betekent dat na een aantal jaren de competenties en profielen sleetse plekken gaan vertonen en in de ogen van leidinggevend en medewerkers onbruikbaar zijn.

### **De invoering van competentie management**

Niet zelden wordt competentie management ingevoerd door middel van een 'expertmodel': er wordt een adviesbureau ingehuurd dat kennis 'af-tapt' uit de organisatie, aan de slag gaat met het ontwikkelen van een systeem van competentie management voor de organisatie en een (kant-en-klaar) eindproduct oplevert, dat aan de opdrachtgever wordt overhandigd.

Hier tegenover kan een 'procesmodel' worden gesteld. Daarin wordt het systeem door de organisatie zelf ontwikkeld, waarbij een extern bureau wel ondersteuning en begeleiding kan bieden. De externe ondersteuning bestaat dan vooral uit het inbrengen van (inhoudelijke en procesmatige) deskundigheid.

Het eerste model heeft als belangrijkste voordeel dat de organisatie minimaal wordt belast. Er is geen verbouwing, en dus kunnen de verkopen gewoon doorgaan. Het grote nadeel dat daar tegenover staat is dat er geen draagvlak wordt gecreëerd; of in ieder geval veel minder dan in het procesmodel. Het systeem komt van buiten en is daardoor minder 'eigen'. En eigenheid is wel een essentiële voorwaarde voor een succesvolle implementatie.

In het procesmodel wordt een grote claim gelegd op de organisatie. Die moet daar zelf behoorlijk in investeren. Maar dan kan er wel een systeem komen dat echt 'eigen' is en daarmee kan rekenen op voldoende draagvlak. In het vervolg van deze paragraaf bespreken we enige ervaringen met dit procesmodel.

#### *Een intensief proces*

Door de noodzaak van draagvlakcreatie moeten steeds veel partijen worden geraadpleegd en concepten herhaaldelijk worden bijgesteld. Competentiewoordenboek en -profielen zijn veelal uitgebreid en gedetailleerd en roepen nogal wat discussie op. Woordenboek en profielen vormen de basis van competentie management, maar daarmee is men er niet. Integendeel, daarmee begint het pas. Zoals hiervoor aangege-

ven dient het gehele p-instrumentarium te worden aangepast. Wat daarnaast zeer veel aandacht nodig heeft is de opleiding van het lager- en middenmanagement om met de systematiek te gaan werken. Succes of falen wordt door deze lijnmanagers bepaald. Het gaat dan met name om de gesprekkencyclus die door hen gestalte moet krijgen. Om de gesprekken op een verantwoorde wijze te kunnen voeren, is training noodzakelijk. Leidinggevend leren daarin op welke wijze zij op competenties kunnen sturen en hoe de medewerkers daarop in de gesprekkencyclus kunnen worden aangesproken. In principe moeten *alle* leidinggevend 'door de molen'. Het is geen overbodige luxe om daarvoor in eerste instantie een hele dag uit te trekken, na een half jaar nog eens gevolgd door een halve dag. Men moet gevoel krijgen voor competenties en dat er sprake is van iets wezenlijk anders dan functies en functiebeschrijvingen. Te vaak wordt de opmerking gehoord dat competentie-management eigenlijk oude wijn in nieuwe zakken is, 'de zoveelste hype van het personeelsmanagement'. Wie die opvatting huldigt, heeft des te meer een training nodig... Al met al is de invoering van competentie-management dus een tijdrovend, intensief en daarmee ook kostbaar proces.

Sommige organisaties laten ook alle medewerkers een training volgen. Daarmee nemen de kosten nog meer toe. Het is echter de vraag of dit noodzakelijk is. Door frequent competentie-management bespreekbaar te maken in overlegsituaties, zoals het werkoverleg, en door 'learning by doing' – met name in de gesprekkencyclus – leert men gaandeweg om te gaan met deze vorm van personeelsmanagement. Ook hieruit blijkt dat het hoger- en middenkader een centrale rol speelt.

Overigens worden de hoge kosten ook veroorzaakt door het integrale karakter van competentie-management. Het aanpassen van alle p-instrumenten aan de nieuwe systematiek (de hiervoor besproken horizontale integratie) drijft de kosten verder omhoog.

### *Communicatie*

Van groot belang voor het welslagen van de implementatie is een zorgvuldige communicatie. De hele organisatie moet in het proces worden 'meegenomen'. Daarom is het raadzaam om medewerkers van de afdeling communicatie in de stuurgroep op te nemen. Iedere keer als een belangrijke mijlpaal wordt bereikt, zoals bijvoorbeeld het accorderen van de competentieprofielen door de OR of door het hoger management, dan moet daar uitgebreid aandacht aan worden besteed. Overigens leert de ervaring dat de systematiek pas echt gaat leven als men er daadwerkelijk zelf mee wordt geconfronteerd.

### *Vertrouwen*

Vertrouwen is een van de bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie (De Lange & Koppens, 2004). Hoe belangrijk vertrouwen is ook bij de invoering van competentie management blijkt uit het volgende voorbeeld.

Bij een gemeente wordt de invoering van competentie management aangestuurd door een stuurgroep onder leiding van de gemeentesecretaris. Hierin zijn ook de ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg (GO)<sup>3</sup> vertegenwoordigd. P&O heeft een belangrijke adviseerende stem.

Hoewel het proces in een positieve sfeer begint en ook de leden van de OR en het GO zich coöperatief opstellen, gaat het na verloop van tijd steeds moeizamer verlopen. De belangrijkste reden is dat de vertegenwoordigers van de werknemers het gevoel hebben in een fuik te zwemmen, waaruit geen ontsnappen meer mogelijk zal zijn. Zij vrezen dat de invoering van competentie management uiteindelijk zal leiden tot competentiebeloning en dat dit ten koste zal gaan van verworven rechten en bestaande beloningsgrondslagen en -methodieken. Na meer dan een jaar op weg te zijn geweest, wordt het project afgeblazen.

Ook in andere praktijksituaties blijkt het aspect van de 'verworven rechten' altijd weer een belangrijke rol te spelen. Daarom is het in het algemeen raadzaam om competentiebeloning – op zijn minst voorlopig – buiten het proces te houden. Dat heeft dan veelal wel als nadelige consequentie dat (ook weer voorlopig) functiebeschrijvingen (die nodig zijn voor de functiewaardering) en competentieprofielen naast elkaar blijven voortbestaan en dat de horizontale integratie niet volledig kan worden doorgevoerd.

### **Valkuilen**

Bij de invoering van competentie management moet rekening worden gehouden met een aantal mogelijke valkuilen. Vanuit onze praktijkervaringen kunnen wij er een aantal noemen.

#### *Competentie management als doel beschouwen*

Competentie management mag nooit het doel zijn; het is altijd een middel, zoals elke vorm van personeelsmanagement een middel is om de organisatie zo goed mogelijk te doen functioneren.

*Een te statische of rigide toepassing*

Functiebeschrijvingen zorgen er maar al te vaak voor dat organisaties onvoldoende flexibel zijn, met name ten aanzien van de inzet van medewerkers. Bij competentie-management bestaat dat gevaar evenzeer. Het kan worden voorkómen door functieprofielen zo 'open' mogelijk te beschrijven en ruimte in te bouwen voor periodieke herziening van de vereiste competenties en van de gedragsbeschrijvingen in het woordenboek.

*Geen balans tussen de ontwikkeldimensie en de strategische dimensie*

Het risico bestaat dat de ontwikkeldimensie volledig ondergeschikt wordt gemaakt aan de strategische. Het is van belang dat de twee dimensies min of meer met elkaar in evenwicht zijn. Daarbij moet men zich realiseren dat het ontwikkelen van medewerkers niet alleen in het belang van de medewerkers is, maar ook van de organisatie.

*Onvoldoende middelen om het competentiebouwwerk tot stand te brengen*

Het invoeren van competentie-management vergt veelal een grote investering van organisaties. Niet alleen omdat alle instrumenten van het personeelsmanagement op hun 'houdbaarheid' moeten worden getoetst en grotendeels zullen moeten aangepast, maar ook omdat alle leidinggevendenden – zoals hiervoor al aangegeven – zullen moeten worden opgeleid.

*Onvoldoende support van het management*

Omdat de leidinggevendenden een sleutelrol hebben in competentie-management, is draagvlak op dit niveau een kritische succesfactor. Het topmanagement moet sponsor en ambassadeur zijn van het traject. Het is daarnaast belangrijk dat zich ook bij het middenkader voortrekkers bevinden. Om draagvlak te ontwikkelen, is het van belang om met elkaar de meerwaarde van competentie-management voor leidinggevendenden te bepalen. Men moet inzien dat het niet zozeer een belasting betekent, maar juist een hulpmiddel om diverse ontwikkelingen in de organisatie te stroomlijnen, zoals het bevorderen van resultaatgerichtheid. Daarnaast mag van het management ook voorbeeldgedrag worden verlangd.

De invoering van competentie-management in organisaties is niet alleen een ingrijpend proces, het heeft ook vérstrekkende gevolgen. Daarom moet er een collectief probleembesef zijn en de waarde van invoering moet breed gedragen worden. De basis voor het besluit om competentie-management in te voeren, moet liggen bij de top van de organisatie. Zodra hierover overeenstemming is bereikt met de ondernemingsraad (die hierbij instemmingsrecht heeft), kan het 'spel' beginnen.

### *Competentiemanagement 'een beetje' invoeren*

Indien een organisatie besluit tot de invoering van competentie-management, dan dient consequent aan deze lijn te worden vastgehouden. Het concept 'een beetje' invoeren gaat niet. Daarom is horizontale integratie zo belangrijk. Overigens maken we hierbij – zoals al eerder aangegeven – een uitzondering voor competentiebeloning.

#### **Een ministerie**

Op een ministerie is enige jaren geleden competentie-management ingevoerd. Het management is echter sceptisch en negatief over competentie-management. Bij navraag blijkt, dat de invoering niet verder is gekomen dan het ontwikkelen van een competentiewoordenboek en van de profielen. Zo is het bestaande systeem van beoordelen niet aangepast, bij werving en selectie worden de profielen nauwelijks gebruikt en er wordt niet gewerkt met persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Het voorbeeld van het ministerie kan worden gekarakteriseerd als het bouwen van een auto zonder motor. Het ontwikkelen van competentiewoordenboek en -profielen is weggegooid geld geweest.

#### **Samenvatting en conclusies**

Competentiemanagement lijkt het hypestadium gepasseerd te zijn. Na de aanvankelijke euforie is er nu weer ruimte voor nuchtere analyses en een meer afgewogen beoordeling van het nut. Die beoordeling laat twee verschillende gezichten van competentie-management zien.

Van de ene kant blijkt dat in veel toepassingen van competentie-management de oorspronkelijk bedoelde koppeling met het strategisch beleid van ondernemingen maar zeer ten dele tot stand is gebracht. In veel gevallen beperkt competentie-management zich tot een (overigens niet onbelangrijk) instrument om sturing te geven aan het gedrag en aan de ontwikkeling van medewerkers. In dat geval is echter het gevaar levensgroot aanwezig dat uiteindelijk het draagvlak steeds smaller wordt, omdat de directe relatie met de performance van de onderneming onvoldoende zichtbaar is. Het is daarom van belang om steeds een stevige koppeling tussen competentie-management en performancemanagement te blijven nastreven.

Het andere gezicht van competentie-management is dat het een belangrijk middel kan zijn om meer samenhang in het HR-beleid als geheel te bewerkstelligen. Door de gemeenschappelijke competentietaal kunnen in-, door- en uitstroombepalingen consistent en transparanter



aangestuurd worden. Voorwaarde daarbij is dat het competentiedenken in alle onderscheiden activiteiten van het HR-beleid wordt doorgevoerd. En daarmee komen we op een aantal kanttekeningen die voor beide gezichten van competentie-management van belang zijn. Ten eerste vergt het invoeren van competentie-management (met welk doel dan ook) een majeure inspanning van de organisatie als geheel. Competentie-management voer je niet zomaar even in, laat staan dat het bij het eerste het beste adviesbureau ingekocht kan worden. Ten tweede is het creëren van een breed draagvlak een vereiste, wil althans competentie-management niet snel verworpen tot een 'nieuw speeltje van de HR-afdeling'. Het creëren van draagvlak betekent niet alleen intensieve en goede communicatie over doelstellingen en uitwerkingen, maar ook dat alle geledingen zowel bij het ontwikkel- als bij het implementatie-proces betrokken worden. Ook training en oefening vormen een onlosmakelijk onderdeel van dit proces.

Ten derde moet vooraf goed nagedacht worden over wat men met competentie-management wil bereiken. Niet alleen op de korte termijn, maar ook als einddoel. Hoewel een gefaseerde aanpak aan te bevelen is (zoals ook het advies om beloningsconsequenties in eerste instantie niet te koppelen), is het toch verstandig om wel een duidelijk beeld te hebben van het uiteindelijke doel van deze operatie. Op die manier wordt voorkomen dat het proces ergens halverwege blijkt steken, dat het middel uiteindelijk doel wordt of dat competentie-management maar half wordt ingevoerd (en dus niet!).

Het grootste gevaar van de invoering van competentie-management is echter dat de beloften niet waargemaakt worden. Een dergelijke mislukking kan geen enkele HR-afdeling zich in deze tijd veroorloven. Nu meer dan eens twijfels bestaan over de feitelijke waarde die deze afdelingen toevoegen, is het zaak om van een omvangrijke operatie als de invoering van competentie-management een succes te maken. Een goede voorbereiding, een zorgvuldige planning van stappen, het opbouwen van een breed draagvlak en een aanpassing op maat van de organisatie zijn essentiële voorwaarden om de kansen op succes zo groot mogelijk te maken.

## SUMMARY

### **Competence management in the Netherlands; between promise en practice**

**Competence management (CM) has been a prominent issue on the HRM agenda since the mid-90's. Due to the work of Hamel and Prahalad, there has been a rising attention for this phenomenon, also in the Netherlands. CM contains several promises: a better vertical integration of core competences of the organisation with attitudes of employees, a better horizontal integration of HRM policy components, better internal communication and a better framework for training and development.**

**In this article we describe to what extent these initial promises have come true, by analyzing some meta-studies in this field. We conclude that the vertical strategic integration has been only partially a succes. More emphasis is needed, for instance putting CM in relation to performance management, to strengthen this tie. Horizontal integration has been more succesful. However, the risk of becoming the next 'hype' in HRM is a serious threat for CM. A broad basis for introduction and implementation is needed.**

---

## **Literatuur**

- Ash, R.A., Levine, E.L. & Sistrunk, F. (1983). The role of jobs and job-based methods in personnel and human resource management. In: Rowland, K. & Ferris, G. (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 45-84.
- Broek, L.C.A.H. van den, (2004). *Vormgeven aan competentie management*, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Dekkers, M., N. Stoop en H. Thierry (2003). 'Welke competenties zijn relevant?', in: *Gids voor Personeelsmanagement*, jrg. 82, nr. 1.
- DHV-case (2003): 'Hard Werken', in: *Personeelbeleid*, nr. 3.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *De strijd om de toekomst*. Schiedam: Scriptum Management.
- Hunnekens, A.H.M. (2002). 'Competentiemanagement lijdt onder simplificering', in: *Personeelbeleid*, nr. 2.
- Jaarboek Personeelsmanagement* (2004), Kluwer Alphen aan den Rijn.
- Kluijtmans, F. en W. de Lange (red.), (1999). *Themacahier Competentiemanagement*, Kluwer, Deventer.
- Lawler, E.E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 3-15.

- Maessen de Sombreff, van der, (1998). 'Waarderen en voorspellen van prestatieverschillen'. *Gids voor Personeelsmanagement*, 1, 34-39.
- Mulder, M. (2002). *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*. Elsevier, Den Haag.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, 79-91.
- Sels, L., J. Bollens en A. Forrier (2000). *Opleiding en HRM*. Deelrapport van het onderzoek 'Het opleidingsbeleid in Vlaamse bedrijven: determinerende factoren en knelpunten', Hiva, Leuven.
- Smith, A. en G. Hayton (1999). 'What drives enterprise training. Evidence from Australia', in: *The International Journal of HRM*, vol. 10, nr.2, 251-272.
- Thierry, H. (2002). *Beter belonen in organisaties*. Van Gorcum, Assen.
- Venderbosch, F. (2004). *Competentiemanagement: drie perspectieven op het ervaren succes*. Afstudeerscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Vonk, A.B. (2004). *De toegevoegde waarde van competentiemanagement*. Afstudeerscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.

## Noten

1. In het rapport over het in 1999 door TNO / Arbeid uitgevoerde survey onder 1000 Nederlandse bedrijven en instellingen komt het woord competenties in het geheel niet voor (Gründemann e.a. 2000).
2. Onder meer gebaseerd op Vogelvanger, 2004.
3. Het Georganiseerd Overleg (GO) is een overlegorgaan in overheidsorganisaties waarin met name arbeidsvoorwaardelijke vraagstukken worden besproken tussen werkgever en werknemersvertegenwoordigers.