

## Is de hype voorbij of zijn we de hype voorbij?

**Nadat de storm geluwd lijkt en de eerste scheurtjes in het succesnummer competentie-management zichtbaar worden, is het moment aangebroken voor een meer fundamentele reflectie op dit verschijnsel. Met dit themanummer proberen we een eerste voorzichtige balans op te maken.**

De eerste vraag die daarbij aan de orde komt is de definitievraag. Wat wordt er nu precies onder competenties en competentie-management verstaan? Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden, zo blijkt uit de bijdrage van Marcel van der Klink. De term competenties wordt ontrafeld in soorten en maten. Er zijn verschillende perspectieven mogelijk en ieder perspectief leidt tot een iets andere inkleuring van het competentiebegrif. De auteur is er voorstander van deze elasticiteit van het competentiebegrif te laten voortbestaan. Een generieke definitie van het begrif competentie-management is volgens hem niet reëel. Wat wel haalbaar is, is standaardisatie van een zestal dimensies van competentie-management. Al naar gelang het gebruik en de context kunnen deze dimensies in wisselende samenhang worden gebruikt om tot een specifieke definitie te komen.

Lou van Beirendonck, consultant en gerenommeerd auteur van een boek over competentie-management is in zijn column

pertinent over het bestaansrecht van het denken in competenties. Juist omdat in het onderwijs het werken met competenties meer en meer ingeburgerd raakt, zal in het HR-beleid van de toekomst competentie-management gemeengoed worden.

Bij een eerste evaluatie willen we uiteraard niet alleen vaststellen waar we het nu over hebben, maar ook wat we ermee doen en bereiken. In hoeverre wordt competentie-management in de praktijk toegepast en in welke mate worden de beloftes van competentie-management daarbij ingelost. Competentie-management zou de integratie tussen HR-activiteiten onderling en van het HR-beleid als geheel met de ondernemingsstrategie moeten bevorderen. In Vlaanderen is empirisch materiaal ten aanzien van deze vragen beschikbaar uit het Panel Survey of Organisations (PASO). Men heeft daarin in beperkte mate bewijs gevonden voor een positieve samenhang. Bij organisaties die aan competentie-management doen is de onderlinge afstemming tussen de verschillende HR-activiteiten groter. Over de mate van verticale integratie zijn de auteurs, De Prins en Melis, minder optimistisch. Competentie-management maakt niet het verschil tussen wel of geen volwaardige rol voor HR als partner bij het bepalen van de ondernemingsstrategie. Vooraleer ook deze belofte van

competentiemanagement kan worden ingelost moet er nog heel wat verbeterd worden.

Het is jammer dat er in Nederland niet een soortgelijk onderzoek is naar de mate van voorkomen van competentiemanagement in de praktijk en de stand van de belofte van integratie. Evers, Kluijtmans en De Lange proberen dat hiaat enigszins op te vullen door aan de hand van het schaarse onderzoek en eigen praktijkervaringen een beeld te schetsen van de stand van zaken in Nederland. Ook daaruit komt naar voren dat de zwakke schakel van competentiemanagement vooral gelegen is in de geringe relatie met het strategisch ondernemingsbeleid. Daardoor wordt competentiemanagement meer en meer een ontwikkeltool, waarbij het gevaar aanwezig is dat het een instrument *van* HRM in plaats van *voor* HRM wordt. Zij schetsen naast een aantal dilemma's ook een aantal valkuilen waar men in de praktijk mee te maken krijgt bij het invoeren van competentiemanagement.

In de rubriek *Vanaf de zijlijn* laten Emile Schoenmaker en Jan-Willem Willemsen zien hoe vanuit de kernwaarden van KPN gewerkt gaat worden aan een verbinding tussen ondernemings- en gedragsniveau van medewerkers. De beschrijving van dit proces illustreert al hoeveel inspanning het kost om de juiste richting in dit proces te bepalen. En nu de kernwaarden recent zijn vastgelegd, zullen deze nog vertaald moeten worden naar leiderschapsstijlen en naar vereiste competenties van medewerkers. Een project, waarvan zij zelf opmerken dat het nooit afkomt. Competenties en het managen ervan vraagt voortdurend aandacht en bijstelling, wanneer omstandigheden zich wijzigen.

Het onderzoek van Van den Berg en Surewaard is opgenomen om te illustreren hoe gedegen onderzoek op dit terrein een

belangrijke bijdrage kan leveren aan effectievere vormen van competentiemanagement. Zij doen dat door te onderzoeken hoe competenties verbonden zijn met prestaties op specifieke werkaspecten die in verschillende (ICT-)functies voorkomen. Door deze koppeling te maken en stabiele en veranderbare competenties consequent van elkaar te onderscheiden, kunnen HR-activiteiten en -instrumenten tot één coherent geheel worden gebracht. De auteurs spreken optimistisch de verwachting uit dat door de gebruikte competenties te koppelen aan de kerncompetenties van de organisatie de vertaling van de strategie naar de individuele medewerkers gemakkelijker wordt. Hierdoor zou het kerndoel van HRM worden benaderd en de strategische belofte van competentiemanagement worden waargemaakt. Helaas, ook zij kunnen geen bewijs of onderbouwing leveren.

Werknemers zijn tegenwoordig zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan en inzetbaarheid. Die stellingname, die alom onderschreven wordt, vereist natuurlijk wel dat zij daartoe in staat zijn. Marinka Kuijpers is in haar onderzoek nagegaan over welke competenties medewerkers moeten beschikken, willen zij succesvol zijn in hun loopbaanontwikkeling. Zes loopbaancompetenties om werk- en leercompetenties te sturen voor de eigen loopbaan blijken daarbij van belang te zijn. Dit artikel hebben we opgenomen in dit nummer omdat het zicht geeft op een aantal metacompetenties die van belang zijn voor de ontwikkeling van andere leer- en werkcompetenties. Maar daarnaast blijkt loopbaansucces ook af te hangen van een aantal situationele omstandigheden, zoals loopbaanondersteuning vanuit het werk, dynamiek in de werkomgeving en mobiliteitsmogelijkheden. Ook organisaties kunnen dus een bijdrage leveren aan het loopbaansucces dat werknemers ervaren en hen daarmee aan zich binden.

In een column van de hand van Frits Kluijtmans roept deze de vraag op of de belofte van strategische integratie überhaupt wel kan worden ingelost met de wijze waarop we in Nederland en Vlaanderen competentie-management invullen. De band met het strategisch beleid is in ons taalgebied vaak ver te zoeken. In de Angelsaksische HR-leerboeken, zo constateert hij, wordt niet of in beperkte mate over competentie-management gerept. Als er al iets over te lezen is, dan wordt verwezen naar het strategisch belang van 'core competences' van de onderneming. In deze literatuur maken de individuele gedragscompetenties deel uit van het kennis- en leersysteem van de organisatie dat bij moet dragen aan het ontwikkelen en verder uitbouwen van de kerncompetenties van de organisatie. Bij de redactie roept dat de vraag op of we niet te ver zijn doorgeschoten in de instrumentalisering van het competentiedenken. Is competentiedenken wel echt iets meer dan een vocabulaire van de HR-afdeling?

Het verschil in die strategische band van competentie-management zou ook wel eens te maken kunnen hebben met de definitie van het begrip 'competentie' op zich. Het Amerikaanse begrip 'competency' verwijst, zo valt te lezen in de bijdrage van Van der Klink, naar gedrags- en persoonlijkheidskenmerken die ten grondslag liggen aan excellente performance. In dit competentiedenken wordt gezocht naar de unieke combinatie van persoonskenmerken die het verschil maken

tussen uitstekend en goed. Om de kerncompetenties van de organisatie te onderhouden en te ontwikkelen en aldus een strategisch voordeel te creëren, zoekt men eveneens naar een unieke combinatie: 'capabilities' van medewerkers, fysieke systemen, managementsystemen en waarden en normen. Het Britse begrip 'competence' en het Duitse begrip 'Kompetenz' houdt meer verband met de instrumentele invulling van competentie-management. Het begrip competentie verwijst in deze geografische gebieden naar het vermogen van medewerkers om volgens standaarden te presteren en gedefinieerde taken te verrichten. In Nederland en Vlaanderen lijken we ten onrechte de belofte van het Amerikaanse kennismanagement-denken, waarin individuele gedragscompetenties een beperkte plaats innemen, te hebben geplakt op onze veel engere definitie van competentie-management. Onze mening is dat competentie-management een blijver is in de HR-praktijk van Nederland en Vlaanderen, maar dat de belofte van strategische integratie wellicht een illusie is.

We dagen de wetenschap uit om vooral op het punt van de strategische integratie nader onderzoek te doen. Wordt de strategische belofte wel ingelost als individuele gedragscompetenties worden gezien als één van de deelsystemen van kennismanagement? En ... Nederland heeft nog een inhaalslag ten opzichte van Vlaanderen te maken ten aanzien van empirisch onderzoek naar competentie-management.