

Antwoord aan onze commentatoren

Jac Christis en Ben Fruytier

Altijd wanneer we onze ideeën over competentie management presenteren zijn de reacties heftig: sommigen vinden het niets, anderen vinden het prachtig en een derde groep is geïnteresseerd, maar vindt het nog te vroeg om een standpunt in te nemen. Onze commentatoren horen tot de eerste groep. Binnen de beperkte ruimte die ons geboden wordt, zullen we op hen reageren en we hopen dat de discussie in Tijdschrift voor HRM voortgezet zal worden.

Van Beirendonck lijkt het met onze kritiek eens te zijn. Volgens hem beschrijven we echter de Amerikaanse, niet de Europese praktijk, of van de Europese praktijk alleen maar de verkeerde, mechanistische toepassing. Aanleiding voor ons artikel is een door Fruytier, Christis, Halsema en Jurrius uitgevoerd evaluatieonderzoek van zeven experimenten met competentie management aan Nederlandse universiteiten. Deze experimenten werden begeleid door verschillende adviesbureaus die in Nederland toonaangevend zijn op het gebied van competentie management. Wat ons opviel was (1) dat alle adviesbureaus dezelfde, door ons beschreven standaardwerkwijze toepassten: woordenboek opstellen, competenties

selecteren, concretiseren in gedragscriteria en beoordelen aan de hand van die gedragscriteria en (2) dat ze allemaal naar dezelfde literatuur verwijzen, eerst en vooral naar het ijsbergmodel van McClelland en verder naar het vervolgwerk van Boyatzis en Spencer & Spencer. Een verdere zoektocht door de literatuur leverde hetzelfde beeld op. Men leze daarvoor hoofdstuk 10 van het boek van Huiskamp (2003) en de overige Nederlandse literatuur waar we in ons artikel naar verwijzen. Dat ligt ook voor de hand, want wanneer je start met een competentiewoordenboek, dien je daarna te selecteren, te concretiseren en te beoordelen met alle problemen van dien. We beschrijven dus niet de verkeerde toepassing van een goed idee, maar bekritisieren het idee zelf, omdat het tot dit soort toepassingsproblemen in de Europese praktijk leidt.

Beide commentatoren zeggen dat competentie management meer is dan alleen het beoordelen of medewerkers over de voor excellent presteren vereiste competenties beschikken. Dat zeggen wij ook: competentie management wordt gepresenteerd als een middel voor (1) het verbeteren van het presteren van organisaties, (2) de horizontale integratie van de

onderdelen van het personeelsbeleid en (3) de verticale integratie met het strategische beleid. Wij voegen daar ons kritisch commentaar aan toe: (1) is afhankelijk van de structurele samenhang van vele factoren, (2) is een slecht idee en (3) is alleen indirect via het arbeidsorganisatorische beleid mogelijk. We wachten nog steeds op een antwoord en wijzen erop dat het mobiliseren van competenties via het arbeidsorganisatorische beleid ontbreekt in het schema van Seegers.

Volgens Seegers verwarren we competenties met performance. Dat doen we niet. We zeggen dat prestaties een functie zijn van handelingsvaardigheden, handelingsmotivaties en handelingsomstandigheden: $P = f(V, M, O)$. Dat lijkt ons een betere formule dan de $[G \times E]$ van Seegers. We bekritisieren de brede definitie van competenties met haar nadruk op prestatiemotivaties en we benadrukken de interne relatie tussen competenties (opgevat als vaardigheden of capaciteiten) en handelingen. Op die manier vermijden we de reductie van competenties tot gedragingen (de 'behavioristische' vergissing) en de reïficatie van competenties tot 'dingen in ons hoofd' (de 'mentalistische' vergissing). Ook hier wachten we nog steeds op een antwoord op onze kritiek. Wij vinden dat de nadruk op vaardigheden en

niet op prestatiemotivaties moet liggen en wij vinden dat je moet starten met een handelingsstypologie en niet met een woordenboek: wat vinden onze commentatoren?

Seegers associeert onze vervanging van het zelfstandig naamwoord 'competentie' door het bijvoeglijk naamwoord 'competent' met het werk van Gilbert en Stolovitch. Associëren is vrij, maar het was beter geweest als hij naar het werk van de gebroeders Dreyfuss en van Benner had gekeken. Dat vormt een belangrijke inspiratiebron voor ons alternatief en het laatste hoofdstuk van het boek van Benner bevat nuttige inzichten over het gebruik van dit alternatief in het personeelsbeleid.

Ten aanzien van ons alternatief kunnen we kort zijn. Binnenkort zullen we daarop terugkomen aan de hand van een praktijkcase. Maar inderdaad, wij lijken fundamenteel van mening te verschillen met onze commentatoren over (1) wat HRM is (zie onze definitie in het artikel), (2) wat wel en niet tot het werk van de leidinggevende behoort (zie het boek van Coens & Jenkins, een tweede inspiratiebron voor onze kritiek en alternatief) en (3) over de verhouding tussen lijnmanagement en personeelszaken: wij zouden graag hebben dat PZ dichter tegen de werkvloer aanzat, dan zouden ze niet van die rare dingen verzinnen.