

In deze bijdrage geeft Willem de Lange vanuit een wetenschappelijke optiek commentaar op het artikel: *Het onverklaarde succes van competentie management.*

Onverklaard, maar niet onverklaarbaar

Willem de Lange

De titel van het artikel van Kampermann, Kluijtmans en Semeijn – Het onverklaarde succes van competentie management – is gelijk al raak: competentie management blijkt in de praktijk een succes te zijn, maar het is niet duidelijk waaraan dat succes kan worden toegeschreven. Het maakt de kloof duidelijk tussen wetenschap en praktijk.

Er zijn in de loop van de laatste tien jaar heel wat wetenschappers en semi-wetenschappers geweest die kritiek hebben geuit op competentie management; soms zelfs met als conclusie dat we het concept maar zo snel mogelijk zouden moeten vergeten (zie bijvoorbeeld Biemans & Gouweloos, 2006; Christis & Fruijtier, 2006). Een van de kernpunten van de kritiek is dat de effectiviteit van competentie management niet is bewezen. In het artikel wordt dat mooi aangeduid als 'de ondoorzichtigheid van de causale keten'. Maar in dat opzicht verschilt competentie management niet van HRM in het algemeen. Het is de grote worsteling (geweest) van onderzoekers in de personeelwetenschappen gedurende de laatste tien tot vijftien jaar: hoe toon je de toegevoegde waarde van het personeelsmanagement aan? Meer specifiek noemen Kampermann c.s.

vanuit de literatuur vijf kritiekpunten. Deze opsomming is nog lang niet volledig. Zo wijst Thijssen (1998, 2005) onder meer op het gebrek aan validiteit van competenties en vinden Dekker en Van Woerden (2005) competentie management 'veel te theoretisch'. Vooral dit laatste punt doet wat hilarisch aan, want kennelijk vindt de praktijk het concept niet te theoretisch. Integendeel, het wordt omarmd, zoals blijkt uit het laatste 'Vraag naar arbeid'-onderzoek van de OSA dat ook in het artikel wordt genoemd. Competentie management is geen hype – constateerde de redactie van het *Tijdschrift voor HRM* al in het themanummer van zomer 2005 – en dat idee heeft sindsdien stand gehouden. Kampermann c.s. spreken dan ook terecht over een 'onomkeerbare beleidspraktijk'. Gelukkig maar, niet weer 'op naar de volgende hype', want het volgen van hype's doet het imago van het personeelsmanagement geen goed.

Maar daarmee is de vraag waarom competentie management zo'n succes is nog niet beantwoord. Ik schrijf het succes vooral toe aan het feit dat competentie management handen en voeten heeft gegeven aan het (abstracte) HRM-begrip (De Lange & Koppens, 2007). In de jaren tachtig deed HRM haar intrede met ideeën

als 'het benutten van de human resources', het versterken van de rol van het lijnmanagement en de nadruk op de beleidsmatige en strategische oriëntatie. Maar hoe doe je dat? Competentiemanagement is sterk instrumenteel: het reikt het gereedschap aan waarmee het personeels- en lijnmanagement aan de slag kan. Veel P&O'ers zijn gek op instrumenten en dat geldt evenzeer voor lijnmanagers die zonder gereedschapskoffer niet weten hoe ze vorm moeten geven aan hun taken op dit gebied. Dat maakt het concept aantrekkelijk. Maar het is tegelijkertijd ook de valkuil. Het risico is niet denkbeeldig dat competentie-management wordt opgetuigd met allerlei toeters en bellen die in beton worden gegoten en van middel tot doel worden. Het in het artikel als vierde genoemde kritiekpunt (inflexibel, bureaucratisch) snijdt dan ook hout. Tot op zekere hoogte geldt dat ook voor de andere punten. De vraag is dan wat je daarmee doet: doodverklaren van het concept of er lering uit trekken voor de praktijk en zorgen voor een zodanige uitwerking dat het wel een werkzaam concept is? Dat is wat Kampermann c.s. uiteindelijk ook bepleiten en ik sluit mij daarbij van harte aan. Onderzoek van wetenschappers en anderen kan daarbij een nuttige rol spelen. De auteurs maken daarbij onderscheid tussen het fundamentele wetenschappelijk onderzoek en het toegepaste wetenschappelijk onderzoek.

Een voorbeeld van dit laatste is het onderzoek dat ik met de Kenniskring HRM van Avans hogeschool heb uitgevoerd naar de effectiviteit van competentie-management dat ook in het artikel wordt aangehaald (Lectoraat HRM, 2008). Uitgangspunt van ons onderzoek was dezelfde verwondering die spreekt uit de titel van het artikel. Hoe kan het dat zoveel organisaties het concept invoeren, terwijl zo weinig bekend is over de effectiviteit? Van dit onderzoek is onder meer verslag gedaan in het *Tijdschrift voor HRM* (zomer 2008). Wij concluderen dat competentie-management acht functies heeft. Het vervult een rol:

- in de aansturing van de organisatie (de sturingsfunctie);
- in het bereiken van de doelstellingen van de organisatie (de performancefunctie);
- in de communicatie binnen de organisatie (de communicatiefunctie);
- in de ontwikkeling van medewerkers (de ontwikkelfunctie);
- in de verbetering van de consistentie van het HR-beleid (de horizontale integratie);
- in de verbetering van de organisatiestructuur en de organisatie van de arbeid (de organisatiefunctie);
- de aansturing van medewerkers (de managementfunctie); en
- de selectie van (nieuwe en zittende) medewerkers (de selectiefunctie).

In hun conclusies leggen de auteurs de nadruk op competentie-management als taal (en niet als *tool*); dat is dan de communicatiefunctie. Die is belangrijk, maar beslist niet als enige. Veel minder dan Kampermann c.s. stellen, vonden wij problemen met de koppeling tussen het strategisch beleid en het personeelsbeleid, de verticale integratie. Zo hebben wij in ons onderzoek een aantal voorbeelden aangehaald van bedrijven (in de zakelijke dienstverlening) die competentie-management inzetten om een cultuurverandering te bewerkstelligen, om daarmee nieuw geformuleerde strategische doelstellingen te realiseren – hetgeen ook daadwerkelijk is gelukt. Daarbij wordt in grote lijnen de 'strategie' gekozen die door de auteurs wordt voorgesteld als eerste punt bij 'De houdbaarheid van het concept'. Anders gezegd, wat hier in de theorie wordt voorgesteld, wordt in de praktijk allang toegepast. Overigens, van de andere in die paragraaf genoemde punten kan de praktijk beslist nog wel wat leren.

Nog even terug naar de opgesomde functies. De functie die volgens het Avans-onderzoek nog het minste uit de verf kwam bleek de ontwikkelfunctie te zijn. Dat lijkt haaks te staan

op de (in het artikel aangehaalde) constatering van de OSA, dat competentie-management vooral een ontwikkelinstrument is, maar dat is het niet. Het concept wordt weliswaar veelvuldig gebruikt voor ontwikkeling, maar dan gaat het vooral om het wegwerken van deficiënties in de competenties van medewerkers voor de huidige functie. De langetermijnontwikkeling wordt verwaarloosd en daarmee wordt de werknemer tekort gedaan. Onze conclusie is mede daarom – en zie vooral ook de andere functies – dat competentie-management vooral een *tool of management* is. Het is dan ook niet verwonderlijk dat wij een heel wat positievere houding vonden van leidinggevendenden dan in het (in het artikel aangehaalde) PW-onderzoek. De meeste leidinggevendenden van de door ons onderzochte elf bedrijven waren zeer content met competentie-management.

Van alle andere functies hebben wij in ons onderzoek verscheidene treffende voorbeelden gezien. Het voert te ver om daar in dit commentaar dieper op in te gaan. Geïnteresseerden worden verwezen naar het artikel in het *Tijdschrift voor HRM* of het eindrapport. Wel wil ik hier nog kwijt dat Kampermann c.s. in mijn ogen ten onrechte voorbijgaan aan de meeste van deze functies. Hadden zij dat wel gedaan, dan zou de titel van het artikel wellicht anders hebben geluid. Toegegeven, op grond van wetenschappelijke criteria is het succes nog lang niet in voldoende mate verklaard: *more research is needed*. Maar dat wil niet zeggen dat het succes van competentie-management onverklaarbaar is!

Literatuur

- Biemans, P. & A. Gouweloos (2006). 'Strategisch denken maakt het verschil'. *Gids voor Personeelsmanagement*, 85 (3), 28-30.
- Borghouts-van de Pas, I. e.a. (2009). *Tendrapport Vraag naar arbeid 2008*. Tilburg: OSA.
- Christis, J. & B. Fruijtier (2006). 'CM: een kritiek en een alternatief'. *Tijdschrift voor HRM*, 9 (winter), 6-34.
- Dekker, N. & L. van Woerden (2005). 'Competentiemanagement: waardevol maar over de top'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 84 (7/8), 38-39.
- Lange, W. de & J. Koppens (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: Weka (2e druk).
- Lange, W. de (2008). 'De effectiviteit van competentie-management'. *Tijdschrift voor HRM*, 11 (zomer), 5-34.
- Lectoraat HRM (2008). *De effectiviteit van competentie-management*. Breda / 's-Hertogenbosch: Avans hogeschool.
- Thijssen, J. (1998). 'Hindernissen voor competentie-management'. *Opleiding en Ontwikkeling*, 11 (10), 17-23.
- Thijssen, J. (2004). 'Hindernissen voor competentie-management voorbij? Reflectie op hoofdproblemen uit de pioniersfase'. *Opleiding en Ontwikkeling*, 17 (9).

Dr. W. de Lange is hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM.