

In deze bijdrage geeft Hans van der Heijden commentaar op het artikel: *Het onverkleerde succes van competentie-management*.

## Competentiemanagement: de bijdrage aan de dialoog als verklaring van het succes

Hans van der Heijden

### Hoe kan het dat competentie-management in de praktijk zo populair is, terwijl de wetenschap dat succes niet kan verklaren?

Dat is in het kort de vraagstelling van het artikel van Kampermann, Kluijtmans en Semeijn. Bij die vraagstelling en bij de inhoud van het artikel is een aantal kanttekeningen te plaatsen. De vier belangrijkste zijn wat mij betreft:

1. het gebrek aan zelfreflectie aan de kant van de wetenschap;
2. het eeuwige wetenschappelijke 'gehanes' over de definitie van competenties;
3. de *overwaardering* in de theorie van de verticale integratie (tussen strategie en individuele prestatie) en van het belang van betrokkenheid van lijnmanagement bij het bepalen van competenties;
4. de wetenschappelijke *onderschatting* van het belang van de bijdrage van competentie-management aan de dialoog tussen manager en medewerker.

Mijn commentaar op het artikel komt uit 'de' praktijk, meer in het bijzonder sterk gevoed door de wijze waarop we binnen de Rabobank competentie-management gebruiken.

### 1. Het gebrek aan zelfreflectie aan de kant van de wetenschap

'Wij, de wetenschappers, kunnen het niet bewijzen, dus hoe kunnen jullie, de praktijkmensen, nou vinden dat het werkt?' Het lijkt geen minachting van het trio auteurs voor de praktijk, maar meer een soort oprechte verwondering; 'Hé, hoe kan dat nou?'. Het is op zijn minst opmerkelijk dat deze gerespecteerde wetenschappers de hand niet (ook) in eigen wetenschappelijke boezem steken: 'Als de praktijk aangeeft dat het (competentiemanagement) werkt, hoe kan het dan dat wij als wetenschappers dat niet kunnen verklaren?' Ligt het aan onze onderzoeksmethoden? Ligt het aan de tekorten in de beschikbare steekproeven? Hebben wij te weinig data? Zijn onze wetenschappelijke premissen wellicht verkeerd? De auteurs blijven steken bij het onverklaarbare, in plaats van zich te richten op de manieren waarop de wetenschap het in de praktijk ervaren succes wél zou kunnen verklaren. De wetenschappelijke pot verwijt de praktische ketel ...

### 2 Het wetenschappelijke 'gehanes' over definities

Gaat het om gedrag? Om houding? Om kennis? Om alle drie? Of om een combinatie?

Ook dit artikel besteedt weer ruim aandacht aan de definitiekwestie. Op zich is dat vanuit wetenschappelijk opzicht terecht; we moeten het natuurlijk eerst eens zijn over het antwoord op de vraag wáár we het over hebben, voordat er goed onderzoek mogelijk is. Maar in de praktijk speelt de definitievraag veel minder. Of althans niet voortdurend. Als een organisatie eenmaal gekozen heeft voor één insteek, dan is volgens mij de definitievraag daarmee in de praktijk beantwoord. Competenties zijn dan wat men samen afsprak dat ze zijn. Voor de wetenschap is het gevolg dat men zal moeten (blijven) leven met een diversiteit van definities.

### 3 Overwaardering van verticale integratie en betrokkenheid lijnmanagement

Terecht onderkennen de auteurs twee belangrijke functies van competentie-management; enerzijds de potentie om de *verticale integratie* van strategische ambities en individuele bijdragen te optimaliseren en anderzijds de mogelijkheid die competenties bieden om de *horizontale integratie* tussen verschillende systemen en instrumenten van HRM te verbeteren. Zij concluderen dat competentie-management meer betekenis lijkt te hebben voor de horizontale integratie dan voor de verticale. In dat licht benadrukken zij ook meermaals het belang van betrokkenheid van het lijnmanagement bij het bepalen van competenties en diskwalificeren 'het hiërarchisch top-down denken waarbij leidinggevend geconfronteerd worden met (vereiste) competenties die weliswaar zijn afgeleid uit de strategie, maar waarvan hun het belang ontgaat'.

Naar mijn waarneming ligt de praktijk anders. De strategie (en daaraan voorafgaand de missie en de doelen) van een organisatie wijzigen niet voortdurend in zeer sterke mate. Natuurlijk moet iedere organisatie periodiek zijn strategie bijstellen (de markt is hectisch, de consument verandert, de concurrentie zit niet stil, etc.), maar echt fundamentele

strategische wijzigingen? Die zijn een stuk schaarser. Bovendien bieden 'goede' competentie-woordenboeken de ruimte om ook strategische bijstellingen te accommoderen. Uit hetzelfde woordenboek kunnen dan andere competenties worden gekozen voor het gebruik in werving, selectie, beoordeling etc. Of competenties kunnen extra gewicht krijgen door ze 'verplicht' te stellen voor een groep van functies of voor alle functies. De variatiemogelijkheden zijn groot.

En dan de betrokkenheid van lijnmanagement. Uiteraard is het van groot belang om bij de 'bouw' of de keuze van een woordenboek lijnmanagement nauw te betrekken. Zij hebben immers goed zicht op welke competenties voor de organisatie nodig zijn om succesvol te zijn. En dus worden meestal focusgroepen met lijnmanagers benut om het succesvolle gedrag boven water te krijgen. Maar die aanpak heeft zeker bij grotere organisaties zijn beperkingen. Het zal dan vaak gaan om een keuze uit het totaal van lijnmanagers, breed uitgenodigd uit de organisatie, maar altijd beperkt tot een 'steekproef'. Als een woordenboek eenmaal is gebouwd of gekozen, dan zal het doorgaans meerdere jaren worden gebruikt (zie boven). Een deel van de betrokken lijnmanagers stroomt uit, nieuwe lijnmanagers stromen in en na een aantal jaren weet de modale lijnmanager niet beter dan dat het woordenboek er altijd is geweest. En volgens mij is dat helemaal niet erg.

### 4 Het belang van de dialoog

Ik kom tot mijn belangrijkste kanttekening. De waarde van competenties ligt naar mijn overtuiging in de dialoog tussen leidinggevende en medewerker. In de gesprekken waarin zij samen bespreken welke competenties belangrijk zijn voor het werk van de medewerker, welke competenties zullen meewegen in de beoordeling en welke nog verder ontwikkeld moeten worden. Competenties bieden daarvoor een taal, geven inhoudelijk

houvast aan de gesprekken. Als die waarde wordt onderkend, dan is het strikt genomen zelfs minder belangrijk hoe *exact* een competentie in gedragsvoorbeelden is beschreven. Leidinggevende en medewerker kunnen de basis zelf aanvullen of aanpassen. Diametraal daartegenover staat de instrumentele, rekenkundige benadering van competenties met het risico, zoals de auteurs ook noemen, dat profielen verworden tot een lijst van meetbare en controleerbare vaardigheden. Als dan ook nog punten worden toegekend aan niveaus zitten we dicht bij spreadsheet-management in plaats van bij competentie-management.

In dat licht stemt de door de auteurs voorgestelde onderzoeksrichting mij hoopvol: laten we de waarde van het concept niet verder ter discussie stellen, maar competenties vooral zien en onderzoeken als verbindende taal, met flexibele ruimte voor individuele invulling.

---

Mr. drs. Th.J. van der Heijden is lid van de redactie van het *Tijdschrift voor HRM* en in het dagelijks leven manager Arbeidsvoorwaarden & Regelingen bij Rabobank Nederland. Hij schreef dit commentaar op persoonlijke titel.