

Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief

Jac Christis en Ben Fruytier

Om competentie management in te voeren en te onderhouden is een langdurige en kostbare inspanning vereist. Dan moet het uiteindelijk wel voldoende resultaten opleveren. Maar is dat ook zo? Dit artikel laat zien dat competentie management een aantal problematische vooronderstellingen kent en dat er ook praktische problemen zijn. De auteurs presenteren daarom een alternatief concept dat niet bedoeld is als verbetering van competentie management, maar als vervanging ervan. 'An employer has no business with a man's personality ... An employee owes no 'loyalty', he owes no 'love' and no 'attitudes' – he owes performance and nothing else. Management and manager development should concern themselves with changes in behavior likely to make a man more effective.' (Drucker 1973:424-5)

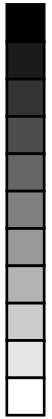
Inleiding en opzet

De kern van competentie management bestaat uit een vorm van prestatiebeoordeling: beoordeeld wordt de mate waarin medewerkers in hun gedrag laten zien dat zij beschikken over de competenties die nodig zijn voor superieur of excellent presteren in hun functie. Deze beoordeling kan vervolgens op verschillende manieren worden gebruikt: voor training en opleiding, voor begeleiding en coaching, voor beloning van medewerkers en voor hun loopbaanontwikkeling en -planning. De oorsprong van competentie management ligt in het werk van McClelland:

"In 1973, I published a paper, 'testing for competence rather than intelligence', which has been credited or blamed for launching the competency movement in psychology." (Spencer & Spencer 1993:3; zie ook Rodriguez et al. 2002)

Competenties worden in navolging van McClelland breed gedefinieerd als onderliggende en duurzame kenmerken van personen die de oorzaak zijn van superieur presteren. Jarenlang onderzoek naar competenties heeft geresulteerd in lijsten of woordenboeken met 20 tot 50 generieke competenties. De kern van competentie management bestaat dan ook in haar standaardvorm uit de volgende stappen (zie Huiskamp 2003; Hoekstra & Sluijs 2003; Vernhout 2004):

Dr. J.H.P. Christis en dr. B. Fruytier zijn beiden werkzaam aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen.



1. het selecteren, uit het woordenboek, van een beperkt aantal competenties dat vereist is voor superieur presteren in de desbetreffende functie;
2. het concretiseren daarvan met behulp van gedragscriteria; en
3. het beoordelen van het functioneren van medewerkers met behulp van die gedragscriteria).

Het idee en stappenmodel van McClelland is door vele adviesbureaus overgenomen. Dat geldt niet altijd voor de werkwijze. Zo gebruikt McClelland de techniek van het Behavioral-Event Interview (BEI) om de validiteit van zijn model te vergroten. Dat is een arbeidsintensieve en daardoor erg dure ondervragingstechniek, die uitgevoerd wordt door getrainde interviewers. In de praktijk van veel adviesbureaus wordt deze dure techniek vervangen door het beoordelen van vereiste competenties door expert panels, focusgroepen en functiehouders. Dat is niet zo verwonderlijk gezien de hoge kosten die zijn verbonden aan de introductie van competentie management:

“Most job-modelling efforts require hours of focus groups, expert analysis, validation, communication, and selling. An organization wide job re-evaluation or competency analysis can take months or years and cost millions of dollars. That’s for the analysis phase only, excluding application.” (McLagan 1997: 43)

Een dergelijke kostbare inspanning moet ook iets opleveren. In het algemeen worden de volgende opbrengsten beloofd door de competentiebeweging. Competentiemanagement zou allereerst tot een beter, wetenschappelijk verantwoord beoordelingsproces leiden: vandaar de nadruk die McClelland legt op het valideringsproces. Bovendien zou competentie management het presteren van organisaties verbeteren. Verder zouden competenties, als stabiele persoonseigenschappen, een beter uitgangspunt vormen voor het personeelsbeleid dan functies die steeds sneller van inhoud veranderen. En ten slotte zou het een middel zijn om een strak geïntegreerde vorm van personeelsbeleid te realiseren (horizontale integratie van onderdelen van het personeelsbeleid) en om het personeelsbeleid direct te koppelen aan het strategische beleid (verticale integratie van het personeelsbeleid met het strategische beleid). Competentiemanagement in haar standaardvorm wordt gekenmerkt door:

1. het gebruik van het zelfstandig naamwoord ‘competentie’: dat wat personen in staat stelt tot excellent presteren;
2. een centrale rol voor de leidinggevende als beoordelaar; en
3. het streven om het personeelsbeleid horizontaal en verticaal te integreren.



In deze bijdrage zullen we deze standaardvorm aan een kritisch onderzoek onderwerpen. Vervolgens zullen we een alternatieve vorm presenteren die gekenmerkt wordt door:

1. het gebruik van alleen het bijvoeglijk naamwoord 'competent';
2. een marginale rol voor de leidinggevende als beoordelaar; en
3. een losse koppeling van de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid en een indirecte koppeling met het strategisch beleid.

De opzet van onze bijdrage is als volgt. Eerst gaan we nader in op het ontstaan en de werkwijze van competentie management in haar standaardvorm. Daarna wijzen we op een aantal problematische vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan competentie management. Vervolgens bespreken we op kritische wijze het gehanteerde competentiebegrip. Deze theoretische en conceptuele kritiek ronden we af met de behandeling van een aantal praktische problemen: selectie-, concretiserings-, beoordelings- en investeringsproblemen. Ten slotte presenteren we een ruwe schets van ons alternatief. Dat alternatief dient ter vervanging, niet ter verbetering van de standaardvorm van competentie management. Immers, omdat in ons alternatief het zelfstandig naamwoord 'competentie' in het formele beoordelingsproces niet meer voorkomt, hoeven competenties daarvoor ook niet meer gedefinieerd, geselecteerd, geconcretiseerd en beoordeeld te worden. Daarom zou je ook kunnen zeggen dat ons alternatief iets anders is dan competentie management.

Competentie management: ontstaan en werkwijze

De problemen van prestatiebeoordeling

Competentie management is eerst en vooral een formeel beoordelings-systeem. Onder een formeel beoordelingssysteem verstaan we: 'een opgelegd proces waarin voor een specifieke tijdsperiode het functioneren, de gedragingen of de eigenschappen van alle medewerkers individueel gemeten, beoordeeld of beschreven worden door iemand anders dan de beoordeelde medewerkers, en de resultaten daarvan worden bijgehouden door de organisatie' (Coens & Jenkins 2002:39).

Prestatiebeoordeling is met vele problemen omgeven en kan daarom zowel leidinggevend als medewerkers hoofdpijn bezorgen. Volgens Meyer vormt prestatiebeoordeling de belangrijkste bron van ontevredenheid met het gehele HRM-systeem. Positieve resultaten blijven uit:

"The appraisal of performance appraisal is not good. (...) In fact, our review of the appraisal literature indicates that, regardless of a program's stated purpose (for example, employee feedback, development, compensation, and so on), few studies report positive effects." (Bernardin et al. 1998: 3-4)

Het is dan ook de vraag of formele prestatiebeoordeling meer baat dan schaad. In hun omvattend en terecht veelgeprezen literatuuroverzicht blijven Murphy en Cleveland (1995) het antwoord op deze vraag schuldig; volgens hen is voor een antwoord meer onderzoek nodig. Coens en Jenkins (2002) daarentegen pleiten voor het afschaffen van prestatiebeoordeling in haar *formele* vorm en bieden een aantal functionele alternatieven aan. Weer anderen bepleiten boordelen op basis van competenties als oplossing voor de problemen.

Ontstaan en werkwijze van competentie management

Aan de basis van de competentiebeweging ligt het werk van McClelland. De uitgewerkte versie van zijn vorm van competentie management is te vinden in Spencer & Spencer (1993). Het eerste hoofdstuk over doelstellingen en ontstaan van de competentiebeweging is geschreven door McClelland. Uitgangspunt is dat competenties superieur presteren en beter verklaren en voorspellen dan academische geschiktheidstesten en diploma's. Competenties worden breed gedefinieerd als onderliggende en duurzame kenmerken van individuen: ze omvatten naast kennis en vaardigheden ook motieven, 'traits' en zelfconcept.

McClelland gebruikt zijn 'State Department Study' als voorbeeld voor de wijze waarop competenties worden geïdentificeerd. Het gaat in deze vroege studie om jonge diplomaten die Amerika in het buitenland moeten vertegenwoordigen. De organisatie levert McClelland een groep hoge presteerders en een groep gewone presteerders. Hiermee kan worden aangetoond dat de gebruikte toelatingstesten niet voorspellen wie hoog en wie laag zal presteren: er zijn hoge presteerders met lage en lage presteerders met hoge testcijfers. Ditzelfde gegeven wordt gebruikt om de competenties van hoge presteerders te identificeren:

Het is maar de vraag of formele prestatiebeoordeling meer baat dan schaadt

"Our challenge was to answer the question: If traditional aptitude measures don't predict job performance, what does? Our approach was, first, to request a criterion sample: some clearly superior performers. We asked the State Department to tell us who its best junior FSIOs were and provide us with a comparison group. The superior group was composed of superstars, the most brilliant and effective young diplomats. These people, in the eyes of their bosses, peers, and foreign clients, were the most effective representatives of the United States abroad. The average group were people who did their job just well enough not to get fired." (Spencer & Spencer 1993:4)

De jonge diplomaten worden vervolgens ondervraagd met behulp van de techniek van het 'Behavioral-Event Interview'. De interviewresultaten (honderden korte verhalen over kritische werksituaties) worden daarna

op thema's geanalyseerd en van een score voorzien. Het resultaat is een lijst van competenties die hoge van gemiddelde presteerders differentiëren.

De werkwijze wordt veelvuldig toegepast door McBer and Company, het adviesbureau van McClelland (inmiddels verkocht aan Hay Group). De verkregen gegevens worden door Boyatzis (1982) gebruikt voor een op managementfuncties toegesneden competentiemodel. In 1989 besluiten McClelland en zijn collega's de competenties te analyseren van meer dan 200 functies waarvoor competentiemodellen beschikbaar zijn. Dit heeft geresulteerd in een competentiewoordenboek met 21 generieke competenties (zie Spencer & Spencer 1993). Van dit soort woordenboeken zijn er inmiddels veel varianten in omloop. Ze bestaan meestal uit drie tot zes clusters die elk weer drie tot vijf competenties bevatten. Bekende clusterindelingen zijn: intellectuele, affectieve en handelingsgeoriënteerde competenties, denken, interactie en actie, kennis, vertrouwen en macht en denken, voelen en kracht (Kolk 2000: 37). De competenties zelf zijn voorzien van gedragscriteria waarmee kan worden bepaald of en in welke mate iemand over die competenties beschikt. Op het niveau van de competenties gaat het om algemene, gegeneraliseerde kenmerken zoals prestatiemotivatie, initiatief, interpersoonlijk begrip en dergelijke: je hebt ze niet alleen voor je werk nodig, maar ook voor het plannen van je vakantie, invullen van je belastingformulieren en opvoeden van je kinderen. Op het niveau van de gedragscriteria daarentegen gaat het om concrete gedragingen: de gedragingen waarmee een verkoper, leerkracht of machinebankwerker laat zien dat hij of zij over de desbetreffende competenties beschikt.

Wanneer een organisatie met behulp van dergelijke woordenboeken competentie management gaat invoeren, dienen dan ook twee dingen te worden gedaan: selecteren van de voor de onderzochte functie relevante competenties en concretiseren van die competenties in gedragscriteria. In een laatste stap kan dan het functioneren van medewerkers worden beoordeeld aan de hand van deze gedragskenmerken. Selecteren en concretiseren zijn nodig, omdat de competenties en bijbehorende gedragschalen '*are applicable to all jobs – and none precisely*' (Spencer & Spencer 1993:23): niet alle competenties zijn relevant voor elke functie en wat de 'succesgedragingen' zijn, zal van functie tot functie verschillen.

Doelstellingen en hun problematische vooronderstellingen

Doelstellingen

Competentiemanagement wordt in ieder geval gebruikt om:

1. te beoordelen of medewerkers beschikken over de competenties die zijn vereist voor excellent presteren in hun werk;
2. het presteren van organisaties te verbeteren;

3. het personeelsbeleid los te maken van haar oriëntatie op functies;
4. het personeelsbeleid horizontaal te integreren;
5. het personeelsbeleid verticaal te integreren.

We voorzien al deze doelstellingen van een kritisch commentaar.

1 Beoordelen: het verschil tussen competent en competentie

De competentiebeweging gaat ervan uit dat niet alleen het presteren beoordeeld moet worden, maar ook de competenties die aan dat presteren ten grondslag liggen. Nog sterker: beoordelen wie competent is ('Outstanding') en wie incompetent is ('Typical'), kun je aan de organisatie zelf en haar interne experts overlaten. Het probleem is niet te bepalen wie de goede en slechte presteerders zijn, maar welke competenties daaraan ten grondslag liggen:

"The BEI was designed as the most flexible way to discover differences between two types of job incumbents: those who have been nominated by knowledgeable judges as outstanding (O) and those who have been nominated less often or not at all (referred to as typical or T). This approach is used because people agree more readily on who is outstanding than on what makes them outstanding, and because having judges rate characteristics supposedly related to success (rather than rating actually successful people) might result in a biased criterion." (McClelland 1998: 332; onze onderstreping)

Blijkbaar is het niet zo moeilijk te beoordelen wie de hoge en wie de lage presteerders zijn. Dat ligt voor de hand, want gegeven een redelijk grote groep medewerkers mogen we veronderstellen dat het presteren normaal verdeeld is: een klein aantal extreem slechte en extreem goede presteerders en een groot aantal gemiddelde presteerders (zie Murphy & Cleveland 1995: 235 en Coens & Jenkins 2003: 102-103). Omdat een baan uit meerdere handelingsgebieden bestaat en niemand op alle handelingsgebieden kan excelleren, zullen de extreme presteerders op de meeste gebieden heel goed of heel slecht zijn, terwijl de gemiddelde presteerders op sommige gebieden goed en op andere gebieden slecht zullen zijn. Voor het geven van een antwoord op de vraag 'wie zijn de slechte, goede en gemiddelde presteerders?' is dus geen op competenties gebaseerd beoordelingssysteem nodig! Dit zal ook het uitgangspunt van ons alternatief worden. We beperken ons daarin tot de vraag: wie is meer of minder competent en differentiëren dat, niet naar verschillende soorten competenties, maar naar verschillende handelingsgebieden.

Niet alle competenties zijn relevant voor elke functie

2 Wat bepaalt het presteren van organisaties?

Om de zoveel tijd krijgen we te horen dat organisaties, om hun presteren te verbeteren, X moeten doen. In dit geval staat X voor het invoeren van competentie management. Met behulp daarvan verbeter je het presteren van medewerkers en daarmee weer het presteren van organisaties:

“to improve performance, organizations should use the characteristics of superior performers as their ‘template’ or ‘blueprint’ for employee selection and development. Failure to do so is essentially to select and train to mediocrity – an organization’s current average level of performance.” (Spencer & Spencer 1993:15)

In de competentiebeweging komen we dan ook voortdurend variaties op de volgende redenering tegen:

“High-performing people are critical for high performing-organizations. (...) Competencies provide the foundation through which human resource professionals can contribute to the success of their organization.” (Rodriguez et al. 2002:309)

Nu is genoegzaam bekend dat het presteren van organisaties niet van één, maar van vele verschillende ‘kritische’ factoren afhankelijk is. Bovendien weten we dat het niet om die factoren op zich, maar om hun onderlinge samenhang gaat. Vandaar dat het presteren van organisaties een *stelsysteem-eigenschap* is en niet gereduceerd kan worden tot de eigenschappen van een van haar elementen of tot een optelsom van alle elementen. Als er al een factor ‘kritisch’ is, dan is het de samenhang tussen die elementen, dat wil zeggen, de structuur van het systeem.

Ten aanzien van competentie management betekent dit het volgende. Voordat je slechte organisatieprestaties wijt aan slecht presterende mensen, zul je eerst moeten kijken naar de (samenhang met) andere factoren die mede verantwoordelijk zijn voor het presteren van organisaties. Bekend is de opvatting van Deming dat meer dan 90% van de variatie in prestaties te danken is aan systeemkenmerken en niet aan persoonskenmerken. Wanneer een bedrijf kwaliteitsproblemen heeft, dient het dan ook eerst naar (de organisatie van) haar kwaliteitssysteem te kijken en pas in tweede instantie naar het functioneren van haar medewerkers. Wanneer je bovendien het presteren van mensen wil verbeteren, dien je niet alleen naar hun persoonlijke handelingscompetenties (wat kunnen ze?) te kijken, maar ook naar hun (arbeids)organisatorische handelingsomgeving (wat mogen ze?). Juist omdat mensen zo belangrijk zijn, dien je kritisch naar hun handelingsomgeving te kijken!

3 Instabiele functies versus stabiele competenties?

In de strak geïntegreerde versie van personeelsbeleid vormen functies en functiebeschrijvingen belangrijke bouwstenen: daarvoor worden competentieprofielen opgesteld die vervolgens worden gebruikt in het in-, door- en uitstroombeleid. Tegelijkertijd worden steeds meer vraagtekens gezet bij het nut van functies als bouwstenen:

“The contemporary and growing trend toward instability in employee’s job tasks and activities, and the requirement that employees acquire and apply transferable job competencies, could account for the recent increase in interest in competency-based performance improvement applications in organizations.” (Dubois 1993:7)

Lawler (1994) gaat hierin heel ver. Volgens hem zullen de organisatie van de toekomst niet meer zijn opgebouwd rond functies, maar rond individuen en hun competenties. Competenties zouden, vanwege hun algemene en functieoverstijgende aard flexibeler in gebruik zijn dan functiebeschrijvingen die voortdurend moeten worden aangepast:

“These traditional job-based selection and development strategies are less flexible than competency-based selection and development strategies.” (Rodriguez et al. 2002: 310; zie ook Kolk 2000: 26 en Huiskamp 2003: 227-228)

Over deze vooronderstelling kunnen we kort zijn. Ten eerste vervullen functiebeschrijvingen volgens Marsden (1999) een belangrijke rol: ze reguleren, in de vorm van formele functieclassificatiesystemen, conflicten tussen werkgevers en werknemers over de grenzen van het gezag van de werkgever en verkleinen zo de kans op opportunistisch gedrag van beide partijen. Competentieprofielen worden dan ook voor functies ontwikkeld (waar zou je het anders voor doen?). Ten tweede moeten we een onderscheid maken tussen starre en flexibele functiebeschrijvingen. Marsden onderscheidt bijvoorbeeld ‘task-based’ en ‘rule based’ procedures voor het groeperen van taken in functies en contrasteert de starheid van de eerste met de flexibiliteit van de op regels gebaseerde procedure. Juist voor werken in teams zijn dergelijke op regels gebaseerde procedures nodig. Ten derde zullen we straks zien dat de functiegebonden gedragscriteria waarmee competenties worden geconcretiseerd, vele malen gedetailleerder zijn dan welke functiebeschrijving dan ook. Strikt doorgeredeneerd betekent dit dat de invoering van competentie management op gespannen voet staat met de gewenste flexibiliteit: juist wanneer flexibiliteit vereist is, dient competentie management vermeden te worden.

4 Strak geïntegreerd of losjes geïntegreerd personeelsbeleid?

Competentiemanagement wordt door de competentiebeweging gepresenteerd als een middel om de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid strak met elkaar te integreren. Kern van die integratie zijn functieprofielen, waarin doelstellingen en activiteiten van de functie worden beschreven, en competentieprofielen, waarin de voor de desbetreffende functie vereiste competenties (inclusief gedragscriteria) worden beschreven. De combinatie van de gegevens van beide profielen kan worden gebruikt voor alle onderdelen van het personeelsbeleid, gedefinieerd als het in-, door- en uitstroombelid: werving en selectie, beoordeling, beloning, training en opleiding, coaching en feedback, loopbaanplanning en ontslag. De verleiding is groot om hier een groot computerbestand van te maken:

“A data base nucleus containing information about competency requirements of jobs and competencies of people is used by all human resources functions: recruitment, selection, placement, compensation, performance management, succession planning, and training and development. All functions use the common language of competencies. Recruiters recruit for and select for competencies required by jobs. Training and development is focussed on those competencies that lead to superior performance in jobs. Succession planning is done by comparing employee’s competencies with the competency requirements of future jobs. Compensation includes competency-based pay elements to encourage employees to develop needed competencies. The performance appraisal system

assesses employee’s competencies at least yearly and inputs these data to the data base to be sure that the system has up to date assessments of individual competencies.” (Spencer & Spencer 1993:315)

We moeten een onderscheid maken tussen starre en flexibele functiebeschrijvingen

De vooronderstelling van dergelijke strak geïntegreerde systemen is dat één systeem tegelijkertijd verschillende functies of doeleinden kan dienen, bijvoorbeeld zowel die van coaching als

die van beoordeling en beloning. De alternatieve vooronderstelling, die ook door onderzoek wordt ondersteund, luidt dat het beter is de verschillende doeleinden aan verschillende systemen te koppelen. Dat leidt tot een losjes geïntegreerd personeelsbeleid:

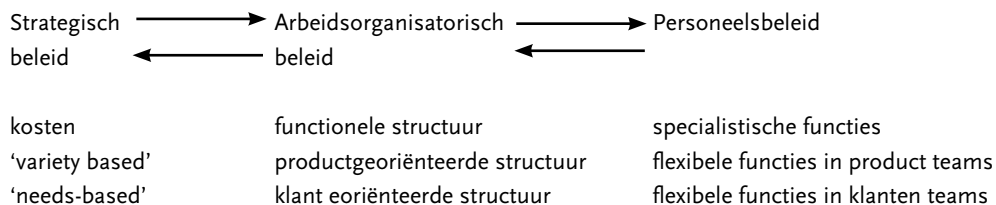
“Some organizations develop essentially separate systems for performance feedback and for administrative decision making (...). Although this may seem a cumbersome procedure, it may be a very good idea. When the same appraisal system is used for feedback and for making administrative decisions (e.g. raises, promotions) both functions may suffer (...). It may be a grave mistake to let the administrative side of appraisal interfere with the use of appraisal as a feedback tool.” (Murphy, Cleveland 1995: 91)

Wanneer de verschillende doeleinden botsen omdat ze andere eisen stellen, leidt horizontale integratie tot suboptimalisatie bij het bereiken van die doelen.

5 Strategisch beleid en personeelsbeleid: directe of indirecte koppeling?

Ten slotte komen we vaak de redenering tegen dat het competentie-management direct kan worden gekoppeld aan het strategische beleid. Eerst worden de strategische kerncompetenties gedefinieerd en vervolgens laat men die in alle functies terugkomen: als klantvriendelijkheid behoort tot de kerncompetenties of strategische doeleinden van de organisatie, dient klantvriendelijkheid ook als competentie in elke functie terug te komen. Vergelijk: omdat aanvallend voetbal de kerncompetentie van Ajax is, dient iedereen, ook de keeper en verdedigers superieur te zijn in aanvallend voetbal. De relatie is natuurlijk omgekeerd: omdat Ajax aanvallend voetbal speelt, worden specifieke verdedigende eisen gesteld aan de verdedigers en de keeper van Ajax. Algemeen gesproken kan het personeelsbeleid alleen maar indirect, via het arbeidsorganisatorische beleid worden gekoppeld aan het strategische beleid. De arbeidsorganisatie vervult in deze een sleutelrol: strategische keuzes dienen eerst vertaald te worden in een daarop afgestemd organisatie- en functieontwerp. Deze arbeidsorganisatorische en functiestructuren bepalen op hun beurt de competenties, bronnen of talenten waarop een beroep wordt gedaan. Daarin worden dus de competenties of bronnen gemobiliseerd, die vervolgens in het personeelsbeleid gemanaged worden. Het strategische beleid structureert het arbeidsorganisatorische beleid (dat daarop moet worden afgestemd) en vice versa structureert het arbeidsorganisatorische beleid het personeelsbeleid.

Ten aanzien van het strategisch beleid kan, met behulp van Porter, een globaal onderscheid worden gemaakt tussen een kostenstrategie (standaardproducten/diensten), een 'variety based' strategie (meerdere varianten van soortgelijke producten/diensten) en een 'needs based' strategie (meerdere producten/diensten voor soortgelijke klanten). Daar horen verschillende interne structuren bij:



Figuur 1.

Ter toelichting kort het volgende. Een order staat voor een klant met een wens (product/dienst) waarvoor activiteiten moeten worden verricht. In een functionele structuur zitten mensen bij elkaar die soortgelijke activiteiten uitvoeren op potentieel alle orders: alle verkopers bij elkaar, alle verspaners bij elkaar, alle onderhoudsmonteurs bij elkaar enzovoort. In een ordergerichte of teamstructuur worden mensen bij elkaar geplaatst die verschillende, onderling samenhangende activiteiten uitvoeren op een beperkt aantal soortgelijke orders, of dat nu soortgelijke klanten of soortgelijke wensen zijn. Het zal duidelijk zijn dat deze drie grondvormen van groeperen verschillende vormen van coördinatie noodzakelijk maken en een beroep doen op verschillende competenties op functieniveau.

Samenvattende conclusie

Kort samengevat (1) verandert de competentiebeweging een makkelijke vraag (wie is competent?) in een moeilijke vraag (op basis van welke competenties?), (2) verabsoluteert ze het excellente presteren van mensen tot dé kritische succesfactor (met 'olympische' aspiraties) en vergeet zo wat werkelijk kritisch is: de samenhang met andere factoren, (3) verwacht ze de keuze tussen een functiegeoriënteerd en een competentiegeoriënteerd personeelbeleid met de keuze tussen rigide en flexibele functiebeschrijvingen, (4) heeft ze geen oog voor de suboptimaliserende gevolgen van horizontale integratie van het personeelsbeleid en (5) vergeet ze dat verticale integratie met het strategische beleid alleen maar indirect, via het arbeidsorganisatorische beleid, tot stand kan worden gebracht.

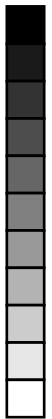
Competentiemanagement vormt een onderdeel van het personeelsbeleid, dat wil zeggen, van het in-, door- en uitstroombeleid. Wij definiëren HRM als een vorm van personeelsbeleid die gekenmerkt wordt door (1) een integratie met het arbeidsorganisatorische beleid als voorwaarde voor (2) een integratie met het strategische beleid (zie ook Boxall & Purcell 2003). Als dit een vruchtbare definitie is van HRM, dan is competentie management geen goede vorm van HRM!

Het competentiebegrip: conceptuele problemen

Inleiding

Na deze theoretische kritiek onderwerpen we het competentiebegrip aan een kritisch onderzoek. De wijze waarop het woord 'competentie' wordt gedefinieerd heeft immers grote gevolgen voor de wijze waarop aan- en afwezigheid van competenties wordt beoordeeld.

Competent als bijvoeglijk naamwoord betekent bekwaam en karakteriseert handelingen (competent schaken) en personen (een competente schaker). Het bijvoeglijk naamwoord zegt iets over het niveau van handeling uitvoering: die is bijvoorbeeld competent of incompetent. Van



iemand die competent handelt (schaakt, leiding geeft, Engels spreekt, enzovoort) zeggen we dat hij of zij over de daarvoor vereiste competenties, capaciteiten of vaardigheden beschikt.¹ Hoewel competenties zichtbaar moeten zijn in de handelingen waarvoor het de competenties zijn, kunnen competenties niet tot handelingen gereduceerd worden. Handelingen zijn gebeurtenissen en competenties niet: je raakt je competenties niet kwijt wanneer je slaapt. Er bestaat, met andere woorden, een verschil tussen 'competence' en 'performance', tussen competenties enerzijds en de uitoefening daarvan anderzijds.

Met betrekking tot de betekenis van het competentiebegrrip doen zich twee vraagstukken voor:

1. moet een ruime of beperkte definitie van competenties worden gehanteerd;
2. is de relatie tussen handelen en handelingscompetenties een externe, causale relatie of een interne, conceptuele relatie?

In het eerste geval gaat het om de vraag of motivatie een ander soort competentie is, of iets anders dan een competentie. In het tweede geval gaat het om de vraag of we competenties los kunnen maken van de handelingen waarvoor het de competenties zijn.

1 Een ruim of beperkt competentiebegrrip: het verschil tussen kunnen en willen

In navolging van McClelland hanteert de competentiebeweging een ruim competentiebegrrip: competenties verwijzen niet alleen naar kennis en vaardigheden ('skills'), maar vooral ook naar onderliggende en dieperliggende persoonlijkheidskenmerken. Men hanteert daarvoor het bekende ijsbergmodel met een zichtbaar bovenwater- en een onzichtbaar onderwatergedeelte:

"Knowledge and skill competencies tend to be visible, and relatively surface, characteristics of people. Self-concept, trait, and motive competences are more hidden, 'deeper,' and central to personality. Surface knowledge and skills competencies are relatively easy to develop; training is the most cost-effective way to secure these employee abilities. Core motive and trait competencies at the base of the personality iceberg are more difficult to assess and develop; it is most cost-effective to select for these characteristics." (Spencer, Spencer 1993:11)

Deze terminologie met 'skill competences' en 'motive competences' verschilt niet alleen van ons dagelijks taalgebruik ('je kunt wel, maar wilt niet'), maar ook van de wijze waarop bijvoorbeeld Chomsky het competentiebegrrip heeft geïntroduceerd in zijn onderzoek naar taalcompetenties. Het onderscheid tussen 'competence' en 'performance' is voor Chomsky aanleiding om een strikt onderscheid te maken tussen handelingscompetenties, opgevat als vaardigheden, enerzijds en handelingsmotivaties



en handelingsomstandigheden (handelingsgelegenheden en beperkingen) anderzijds. Datzelfde onderscheid keert terug in het onderzoek naar bijvoorbeeld morele competenties, burgerschapscompetenties en arbeidscompetenties. Ook in de literatuur over prestatiebeoordeling wordt van deze onderscheidingen gebruik gemaakt. Centraal staat het beoordelen door leidinggevenden en de vragen: kunnen ze het (cognitieve vaardigheden), willen ze het (motivaties) en worden ze in de gelegenheid gesteld (handelingsomgeving)?

We hebben dus een conceptueel probleem. Begrippen kunnen niet waar of onwaar zijn. Ze drukken uit wat we belangrijk vinden. Wanneer we de verschillen tussen motivaties en competenties belangrijk vinden zeggen we dat motivatie iets anders is dan competentie en wanneer we de overeenkomsten belangrijk vinden, zeggen we dat motivatie een ander soort competentie is, zoals in *'skill and motive competence'*. De vraag is nu: waarom zou je dat laatste doen en wat heeft dat voor gevolgen? Kort samengevat luidt het antwoord van McClelland daarop:

- a. omdat elke competentie een motivatieaspect bevat; en
- b. omdat we vooral in motivaties zijn geïnteresseerd.

Dat heeft gevolgen voor:

- c. het meten van competenties; en
- d. het gebruik van competentie modellen.

ad a – McClelland stelt dat al ons handelen handelingsintenties of motivaties veronderstellen en hij verheft dit tot het definiërende kenmerk van zijn competentiebeprip:

“Competencies always include an intent, which is the motive or trait force that causes action toward an outcome. For example, knowledge and skill competencies invariably include a motive, trait, or self-concept competency, which provides the drive or ‘push’ for the knowledge or skill to be used. Behavior without intent doesn’t define a competency.” (McClelland 1993: 12)

Twee handelingsaspecten (elke handeling vereist motivaties en vaardigheden) worden dus bij McClelland twee competentieaspecten.

ad b – Dit motivatieaspect wordt er door McClelland, die bekend is geworden door zijn onderzoek op het gebied van prestatie motivatie, uitgelicht: hij is vooral geïnteresseerd in prestatie motivaties of de ‘drive’ component van vaardigheden en noemt dat competenties. Hij is dus vooral geïnteresseerd in datgene waar ze volgens Drucker van af moeten blijven (*“an employee owes no ‘loyalty’, he owes no ‘love and no ‘attitudes’ – he owes performance and nothing else”*). Competenties als *‘achievement orientation’* en *‘selfconfidence’* (of competentieclusters als ‘voelen’ en ‘kracht’) zeggen dan ook niets over vaardigheden: ik kan vol zelfvertrouwen de meest domme dingen doen en ik kan omgekeerd, omdat ik weinig



zelfvertrouwen heb, extra aandacht aan mijn handelingsvoorbereiding en uitvoering besteden, zodat ik de goede dingen doe. Je mist dan dus het vaardigheidsaspect van excellent presteren.

ad c – Dit heeft gevolgen voor het meten van competenties: je meet niet alleen iets anders dan vaardigheden, maar zou dat ook op een andere manier moeten doen. Laten we bij wijze van voorbeeld de in alle woordenboeken voorkomende competentie ‘customer orientation’ nemen:

“Customer Service Orientation implies a desire to help or serve others, to meet their needs. It means focussing efforts on discovering and meeting the customer or client’s needs.” (Spencer & Spencer 1993:40)

Voor het meten van deze competentie worden twee gedragsschalen gebruikt, waarvan de eerste de intensiteit van het motief en de tweede de intensiteit van de inspanning moet meten. De problemen zijn echter tweeledig. Ten eerste zeggen de gedragsbeschrijvingen, zoals we onder b hebben gezien, niets over de bekwaamheid waarmee ik de desbetreffende handelingen uitvoer: ik kan op zoek gaan naar langetermijnvoorstellen voor de klant (hoog op intensiteit motief) en ik kan daar twee tot zesmaal de normale tijd aan besteden (hoog op intensiteit inspanning), maar daar heeft mijn klant niets aan als ik dat op onbekwame wijze doe. Contrasteer dit met mijn collega die, omdat hij zo bekwaam of competent is, nauwelijks hoeft door te vragen (laag op intensiteit motief) en zes maal minder tijd aan zijn klant besteedt (laag op intensiteit inspanning), maar meer succes heeft dan ik.

Ten tweede zeggen de gedragingen op zichzelf niets over de aard van de daaraan ten grondslag liggende motivaties. Daarvoor moet je ook weten waarom iemand dat gedrag vertoont. McClelland is zich daar ook van bewust:

“Without knowing why a manager is walking around, you can’t know which, if any, competency is demonstrated. The manager’s intent could be boredom, leg cramps, the monitoring of work to see if quality is high, or a desire ‘to be visible to the troops.’” (Spencer & Spencer 1993:12)

Dat betekent echter dat gedragsbeschrijvingen onvoldoende zijn om motivaties te bepalen: bij elke gedragsbeschrijving, of dat nu rondlopen, extra tijd besteden, doorvragen bij de klant of wat dan ook is, kan de vraag worden gesteld ‘waarom doe je dat?’ De gedragsbeschrijvingen zeggen niets over de mogelijke antwoorden daarop die, klassiek Weberiaans, zouden kunnen luiden: omdat ik dan beter beoordeeld wordt (strate-

Personeelsbeleid kan alleen indirect, via het arbeidsorganisatorische beleid, worden gekoppeld aan strategisch beleid

gische oriëntatie), omdat dat de beste manier is om mijn werk te doen (instrumentele oriëntatie), omdat ik vind dat je dat behoort te doen, zelfs als je er geen extra periodiek voor krijgt (normatieve oriëntatie), omdat ik mijn klanten als mijn vrienden beschouw (affectieve oriëntatie) of omdat ik dat gewoon ben om te doen (traditionele oriëntatie).²

ad d – Deze oriëntatie op motivaties maakt competentiemodellen, afgezien van hun meetproblemen, maar beperkt bruikbaar. McClelland wijst daar zelf ook op: op kennis en vaardigheden kun je trainen, maar op dieper liggende ‘*core motives and traits*’ dien je te selecteren, want anders ben je te laat. Wil je de modellen ook gebruiken voor training en opleiding, dan ben je genoodzaakt ‘*skill competences*’ op te nemen, maar daarvoor heb je andere gedragscriteria nodig.

2 *Handelingen en handelingscompetenties: extern of intern gerelateerd?*

Houden we vast aan het onderscheid tussen vaardigheden of competenties enerzijds en motivaties anderzijds, dan is een handelingscompetentie (zo men wil: een ‘*skill competence*’) datgene wat ons in staat stelt tot een bekwaame of competente uitvoering van de desbetreffende handeling. Dat betekent dat competenties alleen maar beschreven kunnen worden in termen van de handelingen waarvoor het de competenties zijn:

“Capacities are specified by their exercises: that is to say, in order to understand what the capacity to f is, one must know what f-ing is.” (Kenny 1993:48)³

In deze opvatting is de relatie tussen competenties en de handelingen waarvoor het de competenties zijn een *interne, conceptuele relatie*: competenties worden gedefinieerd in termen van de handelingen waarvoor het de competenties zijn. Een schaker moet beschikken over schaakcompetenties. Om te weten wat die competenties inhouden moet je weten wat het inhoudt om te schaken: je moet goed zijn in openen, middenspel en eindspel. Je moet dus over openings-, middenspel- en eindspelcompetenties beschikken. Om te weten wat openingscompetenties zijn, moet je weten wat openen inhoudt. Competenties nader omschrijven is dus niets anders dan op een steeds verfijnder niveau beschrijven wat het inhoudt om te *f*-en (schaken, openen, Indisch openen, enzovoort). Diezelfde beschrijvingen gebruiken we voor het maken van oefeningen en toetsen.

Op de vraag ‘hoeveel competenties zijn er?’ kunnen we daarom alleen maar antwoorden ‘net zo veel als er verschillende soorten handelingen zijn, dat wil zeggen, onbepaald veel!’ Je kunt bekwaam of onbekwaam tv’s verkopen, stemmen, moreel oordelen, je belangen verdedigen, logisch redeneren, schaken, Indisch openen, fietsen, enzovoort tot in het oneindige. Dat betekent dat we, voor het bepalen van de voor ons handelen vereiste competenties, *eerst* nader moeten omschrijven om



wat voor soort handelingen het gaat. We moeten, met andere woorden, eerst een handelingstypologie ontwerpen.

Deze werkwijze lijkt tautologisch: je kunt goed schaken omdat je over de daarvoor vereiste competenties beschikt. Het 'omdat' verwijst echter niet naar oorzaken, maar naar de criteria die we gebruiken voor de definitie van de desbetreffende competentie. Daarom voeren we geen onderzoek uit naar de vraag of er competente schakers bestaan die niet beschikken over de vereiste schaakcompetenties, net zo goed als we geen onderzoek doen naar de vraag of er vrijgezellen zijn die niet ongetrouwd zijn.

Wanneer we het zelfstandige naamwoord 'competentie' gebruiken lopen we echter het gevaar het competentiebegrip te 'reïficeren'.⁴ We maken het dan tot een 'ding' dat onafhankelijk van de handelingen waarvoor het de competentie is, bestaat en dat we onafhankelijk daarvan kunnen definiëren, identificeren en onderzoeken. De interne relatie tussen competentie en de handelingen waarvoor het de com-

Waarom zou motivatie een ander soort competentie zijn?

petenties zijn, wordt dan veranderd in een externe, causale relatie, zoals in de definitie van McClelland ('*a competency causes or predicts behavior and performance*'). Echter, wanneer die relatie een externe zou zijn, dan zouden we ook over twee soorten criteria moeten beschikken om de aanwezigheid van die competenties te bepalen: een set die verwijst naar 'het ding' dat de oorzaak is van competente handelingen en een set die verwijst naar de handelingen zelf. We beschikken echter maar over één set van 'defeasible' gedragscriteria (Bennett & Hacker 2003). Natuurlijk 'voorspellen' competenties competente handelingen: niet omdat het de oorzaken ervan zijn, maar omdat competente handelingen de criteria vormen voor het beoordelen van het bezit van competenties. Er bestaat niet zoiets als een competente schaker die nog nooit competent geschaakt heeft. Hoe zou je dat moeten bepalen:

"To have an ability involves, trivially, being able to do something; and whether you can do something can be determined, ultimately, only by actually doing it – it is no good assiduously consulting the contents of your consciousness. There can, of course, be signs or symptoms in one's consciousness of having acquired an ability (e.g. a feeling of confidence when placed in the water and told to exercise the ability to swim), but these can always be misleading."
(McGinn 1984:125)

Samenvattende conclusie

De standaardvorm van competentie management hanteert een breed competentiebegrip en is feitelijk meer geïnteresseerd in prestatie-motivaties dan in prestatievaardigheden. Omdat motivaties worden opgevat als stabiele, dieperliggende persoonkenmerken, beperkt dit de gebruiksmogelijkheden van competentie management: op die 'traits'



moet je selecteren, want je kunt er niet in trainen of opleiden. Bovendien lijdt de standaardvorm aan reïficatieproblemen. Ze start niet met een handelingstypologie, om vervolgens de daarvoor vereiste competenties nader te omschrijven. In plaats daarvan start ze met een lijst of woordenboek van algemeen omschreven competenties en staat vervolgens voor het probleem hoe die algemeen gedefinieerde competenties weer in verband gebracht kunnen worden met de handelingen waarvoor het de competenties zijn. De praktische problemen die deze reïficatie met zich meebrengt vormen het onderwerp van de volgende paragraaf.

De standaardwerkwijze: praktische problemen

Selectieproblemen

De meeste organisaties die competentie-management gaan invoeren gebruiken daarvoor bestaande competentiewoordenboeken: lijsten van algemene competenties, aangevuld met gedragscriteria per competentie. Dat kan het door McClelland ontwikkelde woordenboek zijn. Inmiddels zijn er echter meerdere van dergelijke woordenboeken in omloop: elk adviesbureau heeft zijn eigen variant. De werkwijze is als volgt. Gegeven is een functieomschrijving, bestaande uit :

1. een benoeming van de te bereiken resultaten in SMART-vorm (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden); en
2. een benoeming van de voor het behalen daarvan vereiste activiteiten.

De vraag luidt nu niet: wat zijn de voor deze activiteiten vereiste competenties, dat wil zeggen, hoe kunnen we nader omschrijven wat deze activiteiten inhouden? In plaats daarvan luidt de vraag: welke van de 30 tot 50 algemene competenties uit het woordenboek zijn relevant voor deze functie? Het antwoord daarop luidt in eerste instantie: allemaal (*'they are applicable to all jobs – and none precisely'*). Er moet echter een selectie gemaakt worden, anders wordt de toepassing te complex. In de praktijk worden er vier tot zeven competenties geselecteerd die voor de betreffende functie *heel erg* belangrijk zijn in alle contexten. Deze selectie is de eerste horde die moet worden genomen.

Bij deze selectie kunnen twee soorten fouten worden gemaakt:

1. selecteren van competenties die niet in alle contexten heel belangrijk zijn; en
2. niet selecteren van competenties die soms heel erg belangrijk zijn.

Om de kans op dergelijke fouten te verkleinen dienen de medewerkers bij de selectie betrokken te worden: zij zijn immers bij uitstek bekwam op dit gebied. Tegelijkertijd staat er veel op het spel: aan de hand van de geselecteerde competenties worden ze later beoordeeld, met alle

gevolgen van dien voor beloning en loopbaan. De discussie over te selecteren competenties vindt dus onvermijdelijk in een politiek-strategische context plaats en kan in de praktijk eindeloos duren: omdat er maar vier tot zeven geselecteerd mogen worden, zullen er altijd fouten van de eerste en tweede orde gemaakt worden. Iemand zal in dat geval bevoegd moeten zijn om de knoop door te hakken.⁵

In het voorbeeldbedrijf 'Competent' uit Huiskamp (2003: 225-247) wordt daarvoor de volgende bevoegdheidsregel opgesteld:

- de directie is bevoegd om twee organisatiebrede competenties vast te stellen (klantgerichtheid en flexibiliteit bij het voorbeeld bedrijf 'Competent');
- de leiding van elke werkmaatschappij is bevoegd om een werkgemeenschapsbrede competentie vast te stellen (prestatie motivatie); en
- de afdelingsleiding in overleg met de medewerkers is bevoegd om de overige vier functiegebonden competenties vast te stellen (samenwerken, initiatief, luisteren en discipline).

Alle functies van de desbetreffende afdeling vereisen dus zeven competenties: klantgerichtheid, flexibiliteit, prestatie motivatie, samenwerken, initiatief, luisteren en discipline. Het is opvallend dat in deze werkwijze niet de functieomschrijvingen met resultaatgebieden en daarvoor vereiste activiteiten het uitgangspunt vormen voor het bepalen van de voor de functie vereiste competenties. In plaats daarvan wordt ervan uitgegaan dat wat op organisatieniveau, werkmaatschappijniveau en afdelingsniveau belangrijk is, ook automatisch op functieniveau van belang is. We hebben eerder gezien dat dit een verkeerde aanname is: het aanvallende vermogen van Ajax (in haar goede dagen) is een systeemeigenschap die onder meer berust op het verdedigende vermogen van haar verdedigers.

Concretiseringsproblemen

Omdat de competenties van het woordenboek zijn losgemaakt van de handelingen waarvoor het de competenties zijn, moet deze band nu weer worden hersteld middels het formuleren van gedragscriteria. Dat is, na de selectie van relevante competenties, de tweede horde die moet worden genomen. Ook hier kunnen twee soorten fouten worden gemaakt (wel selecteren van onbelangrijke en niet selecteren van belangrijke gedragscriteria), dienen de medewerkers bij de discussie betrokken te worden, staat er veel op het spel (aan de hand van deze gedragscriteria wordt beoordeeld met alle gevolgen van dien voor beloning en loopbaan), vinden de discussies dus in een politiek-strategische context plaats en moet iemand bevoegd zijn om de knoop door te hakken, om te verhinderen dat de discussies eindeloos duren.

In het voorbeeldbedrijf 'Competent' wordt klantvriendelijkheid als volgt gedefinieerd en omschreven met behulp van gedragscriteria:

‘Klantgerichtheid:

- het onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaaf handelen;
- vraagt door op wensen en behoeften van de klant;
- komt met voorstellen die inspelen op de belangen van de klant;
- biedt ongevraagd extra service;
- neemt de klant serieus.’

Afgezien van de vraag wat dit nu betekent voor de functies van secretaresse, machinebankwerker, intern transporteur enzovoort, komen we bij dergelijke gedragscriteria twee problemen tegen die elke expert kent. Experts weten ten eerste dat alle regels *contextafhankelijk* zijn: ze weten wanneer je wel en wanneer je juist niet moet doorvragen, met voorstellen moet komen, extra service aan moet bieden en de klant serieus moet nemen. Maar ze kunnen geen uitputtende lijst maken van de omstandigheden waarin je die dingen juist wel of niet moet doen.

De discussie over te selecteren competenties kan in de praktijk eindelijk lang duren

Experts weten ten tweede op welke oneindig veel *verschillende manieren* je op wensen kunt doorvragen enzovoort. Maar ze kunnen geen uitputtende lijst maken van al die verschillende manieren. De functie van expertise of *praktisch* oordeelsvermogen is nu juist om in concrete gevallen dergelijke oneindige regressies van contexten en steeds verfijnder omschreven handelingen te vermijden.

Daarom is het ook zo moeilijk om tot overeenstemming over de te hanteren gedragscriteria te komen: ook hier zullen noodzakelijkerwijs eerste en tweede orde fouten gemaakt worden.

We stuiten hier op twee paradoxen van competentie management. De eerste heeft betrekking op de zogenaamde flexibiliteit van competentie management: omdat functies niet en competenties als personeelenschappen wel stabiel zouden zijn, zou het personeelsbeleid zich op competenties moeten gaan richten. De gedragscriteria die voor het beoordelen daarvan ontwikkeld worden zijn echter vele malen gedetailleerder dan wat in functieomschrijvingen staat. Dat kan niet de bedoeling zijn. Volgens Marsden kunnen en mogen functieomschrijvingen niet volledig zijn. Ze *kunnen* niet volledig zijn, omdat je dan terecht komt in een oneindige regressie van contexten en handelingen. En ze *mogen* niet volledig zijn, omdat een uitputtende opsomming aan de arbeidsrelatie haar flexibiliteit zou ontnemen. Functiebeschrijvingen zijn dus geen uitputtende omschrijvingen, maar functioneren als spelregels waarop werkgevers en werknemers kunnen terugvallen wanneer ze ruzie hebben over de vraag of een bepaalde taak nu wel of niet tot de desbetreffende functie behoort:

“Thus, the idea that the open-ended nature of the employment transaction can be closed by means of detailed job descriptions is clearly mistaken. Detailed job descriptions cannot fulfil such a function because so much of the task content of jobs cannot be codified, and it would be very costly to try to achieve this and most likely counterproductive. And, in practice, detailed job descriptions when used by firms have a different function.” (Marsden 1999:16)

Het tweede paradoxe resultaat is dat competentie management in haar standaardvorm de meeste kans van slagen heeft in organisaties waar het niet nodig is: in functioneel georganiseerde bureaucratische organisaties (complexe organisaties met eenvoudige functies). Het omgekeerde geldt voor organisaties met op teams gebaseerde structuren (eenvoudige organisaties met complexe functies). In dergelijke organisaties kan alleen maar op globale wijze worden aangegeven wat de voor een functie vereiste competenties zijn. Elke poging dat verder te concretiseren in gedetailleerde gedragscriteria loopt vast op de variëteit, complexiteit en veranderlijkheid van de desbetreffende functies. Dit leidt tot het paradoxe resultaat dat competentie management mogelijk is in organisaties waar het niet nodig is: complexe organisaties met eenvoudige functies en onmogelijk in organisaties waar het wel nodig is: eenvoudige organisaties met complexe functies. Vandaar dat zo veel experimenten met competentie management mislukken (Fruytier et al. 2003). Deze organisaties zijn dus gebaat bij een alternatief voor de standaardwerkwijze.

Beoordelingsproblemen

Beoordelen van het functioneren van medewerkers is als het oplossen van een vergelijking met drie onbekenden: de resultaten zijn bekend, maar onbekend is het aandeel van de handelingsvaardigheden, de handelingsmotivatie en de handelingsomstandigheden in het bereiken van die resultaten. Stel nu dat we erin geslaagd zijn om in onderlinge overeenstemming een beperkt aantal competenties te selecteren en die te vertalen in een lijst van gedragscriteria. Het hierboven geformuleerde dilemma kunnen we nu als volgt herformuleren: hoe gedetailleerder de lijst van gedragscriteria is, des te minder flexibel het beoordelingsinstrument zal worden en hoe globaler de lijst is, des te groter het beroep op het beoordelingsvermogen en de beoordelingsmotivatie van de beoordelaar zal worden. Daarover bestaat een omvangrijke onderzoeksliteratuur (voor overzichten zie Murphy & Cleveland 1995; Huber & Fuller 1997), waarvan de resultaten als volgt kunnen worden samengevat:

- *Beoordelingsmiddelen* (meetproblemen): we beschikken nog steeds niet over valide en betrouwbaar meetinstrumenten.
- *Beoordelingsvaardigheden* (cognitieve problemen): zelfs al hadden we die instrumenten, dan nog maken beoordelaars bij het gebruik daarvan zoveel verschillende soorten cognitieve fouten dat de resultaten onbetrouwbaar blijven.

- *Beoordelingsmotivaties* (motivatieproblemen): zelfs al zouden beoordelaars correct kunnen beoordelen, dan nog willen ze het niet; er bestaat een verschil tussen 'judgment' of het privé-oordeel van de beoordelaar en 'rating' of dat wat op het formulier komt te staan.
- *Sociale beoordelingsomgeving* (contextproblemen): dat is niet raar gezien de tegenstrijdige omgevingseisen waaraan de beoordelaar bloot staat:

"Much of the variance in ratings dismissed as rater error may be, in fact, an adaptive rater reaction to multiple, competing, and conflicting organizational forces." (Murphy & Cleveland 1995:22)

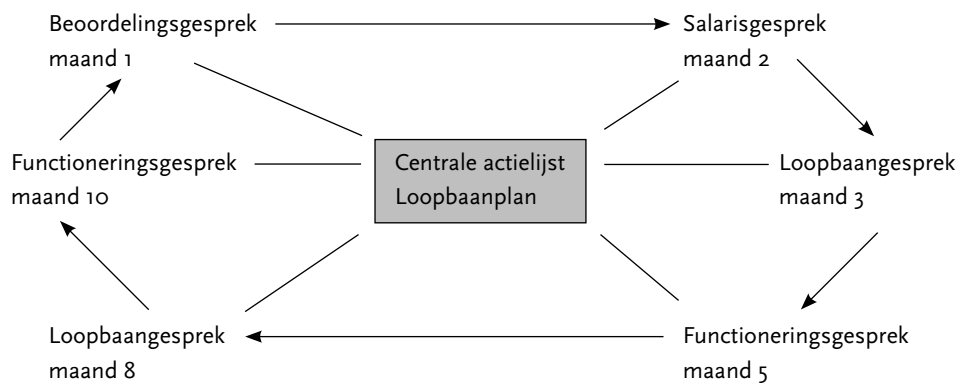
Investeringsproblemen

Competentiemanagement in haar standaardvorm vereist hoge investeringen: voor de ontwikkeling en invoering, voor de continue toepassing en voor onderhoud en aanpassing. Is een bedrijf niet bereid tot dergelijke investeringen, dan is competentie management sowieso tot mislukken gedoemd.

Pink Elephant is een voorbeeld van een bedrijf dat bereid is dergelijke investeringen te plegen. Pink Elephant definieert zichzelf als een kennisintensieve dienstverlener waarin de competenties van haar medewerkers sterk bepalend zijn voor de prestaties van het bedrijf als geheel. Het ontwikkelde competentie management geeft richting aan werving en selectie, opleiding en training en aan het vergroten van de individuele inzetbaarheid. De gehanteerde werkwijze komt overeen met de door ons behandelde: uitgangspunt is een generieke lijst van 29 competenties. Elke competentie wordt nader omschreven in termen van gedragscriteria. Per functie worden uit deze lijst vijf tot acht competenties geselecteerd.

Erg veel tijd en werk is gaan zitten in het ontwikkelen en invoeren van deze vorm van competentie management. De continue toepassing ervan vereist echter ook erg veel tijd en werk. Die toepassing krijgt vorm in een aantal gesprekken en vergaderingen, waarvan alle resultaten en afspraken gedocumenteerd worden in een centrale actielijst. Medewerkers voeren loopbaangesprekken met de HR-medewerker en functionerings-, beoordelings- en salarisgesprekken met hun leidinggevend. De gesprekkencyclus ziet er uit als in figuur 2.

Deze gespreks cyclus wordt ondersteund door beoordelingsvergaderingen en loopbaanvergaderingen. Onder voorzitterschap van de directeur bespreekt de leidinggevende zijn beoordelingen voor en na met de HR-medewerker en andere leidinggevend (beoordelingsvergadering). De HR-medewerker bespreekt de loopbaangesprekken met de groep van leidinggevend (loopbaangesprekken). Over de arbeidsintensiteit van deze combinatie van gesprekken en vergaderingen maakt men



Figuur 2.

zich bij Pink Elephant geen enkele illusie: “Het zal snel duidelijk zijn dat de CompetenceDevelopment-cyclus van Pink Elephant niet alleen een zware wissel trekt op het aantal uren van de leidinggevenden en HR maar ook hoge eisen stelt aan hun professionaliteit. Immers, alle gesprekken duren minimaal een uur en vragen met de vergaderingen erbij evenzoveel tijd voor voorbereiding.” Reken hierbij nog de tijd die nodig is voor beroepsprocedures en voor aanpassingen die nodig zijn bij wijzigingen in functie-inhoud en de omstandigheden waaronder die worden uitgevoerd, dan wordt duidelijk dat competentie management een groot beslag legt op de tijd van zowel medewerkers, leidinggevenden als personeelsfunctionarissen. Het is de vraag of veel bedrijven hiertoe bereid zijn.

Samenvattende conclusies

Omdat in de standaardwerkwijze competenties los worden gemaakt van de handelingen waarvoor het de competenties zijn, dient die band in een tweede stap weer te worden hersteld. Dat leidt tot de door ons besproken selectie-, concretiserings-, beoordelings- en investeringsproblemen. In onze bespreking hebben we de nadruk gelegd op de politiek-strategische context waarin deze discussies worden gevoerd. Gezien de problemen die verbonden zijn aan het selecteren, concretiseren en toepassen van beoordelingscriteria is het niet verwonderlijk dat werknemers over het algemeen de goede bedoelingen van prestatiebeoordeling wantrouwen. Omdat meetproblemen wantrouwen versterken en wantrouwen het meetproces bemoeilijken, versterken ze elkaar:

“On their own, measurement problems might be tricky but soluble. Fear of moral hazard might be less if the scope for it were limited. Together, however, these factors are an explosive mix. The measurement problems create lots of

scope for opportunism by either party, and especially by management, as it generally leads the performance appraisal process. The perceived unfairness of operation makes the definition and improvement of performance measures very difficult because of fears that one side will manipulate them to its advantage.” (Marsden 1999:154)

Het zou dan ook prettig zijn wanneer er een alternatief beschikbaar zou zijn voor de standaardvorm. In de slotparagraaf beschrijven we de ruwe vorm van een dergelijk alternatief.

Competentiemanagement: een alternatieve werkwijze

Algemene kenmerken

In ons alternatief wordt ten eerste voor de beoordeling alleen gebruik gemaakt van het bijvoeglijk naamwoord ‘competent’. Beoordeeld wordt alleen wie competent is, niet op basis van welke competenties men competent is. De differentiëring in soorten competenties wordt vervangen door een differentiëring in de handelingsgebieden waarop men competent is. Ook motivaties worden niet beoordeeld.

Ten tweede is in hoge mate sprake van zelfbeoordeling: niet de leidinggevende, maar de mensen zelf geven aan op welke handelingsgebieden ze meer of minder competent zijn. De rol van de leidinggevende in het beoordelingsproces is dus een marginale.

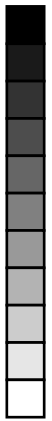
Ten derde wordt het omschrijven van vereiste competenties overgelaten aan de experts op de desbetreffende gebieden: de begeleiders, trainers en opleiders. Deze mensen gebruiken geen generieke competenties, maar zij definiëren competenties in termen van de handelingen waarvoor het de competenties zijn. Er bestaan dus geen competentieprofielen waarmee de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid horizontaal geïntegreerd worden.

Ten vierde vooronderstelt ons alternatief het werken in teams waarin teamleden verschillende, onderling samenhangende activiteiten uitvoeren op een beperkt aantal soortgelijke orders. Een dergelijke arbeidsorganisatorische keuze vloeit voort uit het strategische beleid en bepaalt welke competenties worden gemobiliseerd. Dit vereist dan een daarop afgestemde wijze van managen van de gemobiliseerde competenties.

Het basisidee: competent in plaats van competentie

Het basisidee is bekend van kennisintensieve bedrijven die met projecten werken. Daarin participeren mensen met verschillende deskundigheden. Voor de selectie van projectleden wordt vaak gebruik gemaakt van

Competentiemanagement heeft de meeste kans van slagen in organisaties waar het niet nodig is



een matrix met handelingsgebieden of kennisdomeinen en namen van medewerkers. Lees je de rijen, dan weet je per kennisdomein wie daarop wel of niet deskundig zijn. Lees je per kolom dan weet je per persoon op welke kennisgebieden ze wel of niet deskundig zijn.

We vervangen in de matrix de aanduiding 'deskundig' door niveaus van deskundigheid. Daarvoor sluiten we aan bij de niveaus van competentieontwikkeling zoals die onderscheiden worden in Dreyfus & Dreyfus (1986) en Benner (1984). Zij onderscheiden vijf stadia of niveaus van competentieontwikkeling: 'novice', 'advanced beginner', 'competent', 'proficient', 'expert'. Het Dreyfus-model is een handelingsgericht model:

"The model is situational rather than being a trait or talent model because the focus is on actual performance and outcomes in particular situations. The model is developmental in that changes in the performance in particular situations can be compared across time. However, the model does not focus or identify particular traits or talents of the person that generates the skillful performance." (Benner 2004: 189)

Omdat het beoordelen van extremen gemakkelijker is, vereenvoudigen we dit tot drie niveaus: je bent op het desbetreffende handelingsgebied óf heel erg goed (expert) óf heel erg slecht (leerling). Zoniet, dan ben je competent op dat gebied. Competent is dus een restcategorie: dat ben je als je niet heel goed en niet heel slecht bent.

Omdat niemand expert kan zijn op alle handelingsgebieden formuleren we twee regels:

- iedereen dient op alle handelingsgebieden competent en op minimaal één gebied expert te worden: werken is geen topsport;
- de experts op de desbetreffende handelingsgebieden begeleiden de leerlingen naar een competente handelingsuitvoering.

Het beoordelingsproces: zelfbeoordeling

Stap 1: handelingsgebieden. Het team maakt onder begeleiding van de leidinggevende een overzicht van de activiteiten die essentieel zijn voor het bereiken van de teamresultaten. In zijn eenvoudigste vorm betekent dit dat ten opzichte van het teamresultaat de verschillende voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en coördinerende taken van het team in kaart worden gebracht. Het resultaat is een lijst van activiteiten waarvan het team zegt: 'wanneer we deze activiteiten niet goed uitvoeren, zal dat ten koste gaan van het teamresultaat'.

Stap 2: zelfbeoordeling. Gegeven is een lijst van activiteiten of handelingsgebieden. Iedereen geeft vervolgens aan op welk handelingsgebied hij of zij zichzelf een beginner, competent of expert acht. Iedereen beoordeelt dus zichzelf. Het resultaat is een matrix met namen, handelingsgebieden en niveaus van handelingsuitvoering. Deze wordt in een



teamvergadering besproken, zodat zowel de te bescheiden types ('jij bent wel degelijk een expert op gebied x') en de bluffers ('jij bent helemaal geen expert op gebied x') gecorrigeerd worden. Dat vereist de overgang van functionele structuren, waarin medewerkers weinig met elkaar te maken hebben, naar teamstructuren, waarin medewerkers veel met elkaar te maken hebben.

Competentieontwikkeling: losjes gekoppeld personeelsbeleid

De experts op de desbetreffende handlingsgebieden begeleiden de beginners naar het niveau competent. In feite gaat het hier om een officiële erkenning van intercollegiale begeleiding of professionalisering met de volgende kenmerken:

- het vindt plaats op verzoek van de medewerker ('ik ben op dit gebied beginner en heb begeleiding nodig');
- het wordt gegeven door een expert op het desbetreffende handlingsgebied, uitgaande van het gegeven dat niet iedereen op alle gebieden expert kan zijn;
- de kennisoverdracht vindt in hoge mate informeel plaats, gegeven het feit dat er grenzen zijn aan het expliciteren van de vereiste 'tacit skills';
- deze kennisoverdracht kan indien nodig worden aangevuld met formele vormen van training en opleiding.

Speelt het definiëren van competenties dan geen enkele rol? Niet in de beoordeling, want die wordt beperkt tot de makkelijke vraag: wie is op welk gebied heel goed of heel slecht? Wel in de begeleiding, training en opleiding. Competenties worden informeel gedefinieerd en getoetst door de experts die collega's begeleiden. Ze worden formeel gedefinieerd en getoetst door de mensen die daar verstand van (behoren te) hebben: diegenen die trainingen en opleidingen ontwerpen en geven. Deze mensen definiëren en concretiseren eindtermen of competenties in termen van de handelingen waarvoor het de competenties zijn. Op basis daarvan ontwerpen ze oefeningen en toetsen. Elke competentie waarvan niet kan worden aangegeven waar en op welke wijze die geoefend en getoetst wordt, dient dan ook uit de training of opleiding verwijderd te worden.⁶

Eenzelfde soort losse koppeling geldt voor andere onderdelen van het personeelsbeleid:

- *Werving en selectie*. Het team beschikt nu over een overzicht van sterkten en zwaktes op de verschillende handlingsgebieden. Daarvan kan gebruik worden gemaakt bij het wervings- en selectiebeleid: gaan we nieuwe mensen werven en/of zittende mensen intern bijscholen?
- *Individuele prestatiebeloning*. Daarvan wordt geen gebruik gemaakt. Zelfs een econoom als Williamson weet dat dergelijke 'high powered incentives' niet thuishoren in organisaties. Bovendien is in teams per



definitie aan géén van de voorwaarden voor individuele prestatiebeloning voldaan: daarvoor heb je functionele structuren nodig, waarin mensen die onafhankelijk van elkaar dezelfde dingen doen, bij elkaar zijn gezet.

- *Loopbaanontwikkeling.* In gesprekken met hun leidinggevende bespreken teamleden de voortgang in hun competentieontwikkeling (op welke gebieden zijn ze inmiddels competent en expert geworden) en koppelen die aan mogelijke loopbanen binnen of buiten de organisatie.

De rol van de leidinggevende

Leidinggevendens hoeven niet meer intern te beoordelen en te begeleiden. Dat doen de teamleden zelf en anderen die daarvan verstand hebben. Voor beoordeling ontbreekt het leidinggevendens aan zicht op de dagelijkse handelingen van hun medewerkers. Voor training en begeleiding op alle handelingsgebieden ontbreekt het hen aan expertise. Daarmee komt tijd vrij voor hun eigenlijke taak: structureel en strategisch regelen om zo het functioneren van het team te verbeteren en te vernieuwen. Vanwege kwaliteiten op dat gebied zijn ze immers leidinggevende geworden. Het is hun taak om zowel 'naar buiten en de toekomst' als 'naar binnen en het nu' te kijken' (Beer). De handelingsmatrix vormt daarvoor een geschikt hulpmiddel. Naar buiten en de toekomst kijkend kunnen ze met hun team de vraag bespreken of dít de handelingsgebieden zijn die ook in de toekomst centraal zullen staan. Indien nieuwe handelingsgebieden vereist zijn, kan daar nu al op worden geanticipeerd. Naar binnen en het nu kijkend beschikken ze over een overzicht van sterkten en zwaktes op competentiegebied die ze kunnen gebruiken voor discussies over werving en selectie enerzijds en interne competentieontwikkeling anderzijds. In individuele gesprekken met hun medewerkers bespreken ze competentieontwikkeling en loopbaanmogelijkheden.

Voor beoordeling ontbreekt het leidinggevendens aan zicht op de dagelijkse handelingen van hun medewerkers

Indirecte koppeling met het strategische beleid

We hebben eerder gezegd dat menselijke bronnen, competenties of talenten eerst gemobiliseerd moeten worden voordat je ze kunt managen. Welke bronnen gemobiliseerd worden is afhankelijk van het arbeidsorganisatorische beleid: het groeperen of verdelen en coördineren van de verdeelde activiteiten op het niveau van functies (taken groeperen in functies) tot en met het niveau van concerns (activiteiten groeperen in divisies). Het personeelsbeleid dient dus afgestemd te zijn op het arbeidsorganisatorische beleid, dat op haar beurt afgestemd dient te zijn op het strategische beleid.



Dat geldt ook voor onze alternatieve vorm van competentie management. In functionele structuren is niet voldaan aan de voorwaarden daarvoor. De standaardvorm van competentie management heeft daar nog de beste kans van slagen, met dien verstande dat dergelijke bureaucratische organisaties zich juist zo veel mogelijk onafhankelijk hebben gemaakt van het individuele presteren van hun medewerkers: competentie management is daar niet echt nodig. Teamstructuren maken organisaties weer afhankelijk van de flexibiliteit en creativiteit van hun medewerkers. Ze zijn moeilijk in te voeren en te handhaven. Ze staan dan ook standaard op de lijst van kerncompetenties op organisatieniveau: ze zorgen voor moeilijk imiteerbare concurrentievoordelen mede omdat ze van het functioneren van medewerkers weer een kritische succesfactor maken. Ons alternatief vooronderstelt dergelijke arbeidsorganisatorische structuren. Omgekeerd staat het geformaliseerde, strak geïntegreerde en bureaucratische karakter van competentie management in haar standaardvorm dwars op dergelijke structuren.

SUMMARY

Necessary steps in standard forms of competence management are the selection of competences from a competence dictionary, their concretization into behavioral criteria and the performance appraisal of employees with the help of these behavioral criteria. After an investigation of the theoretical, conceptual and practical problems of this approach, an alternative approach is offered.

Literatuur

- Bader, V.M. (1989). *Collectief handelen*. Groningen: Wolters Noordhof.
- Benner, P. (1984). *From novice to expert. Excellence and power in clinical nursing practice*. California: Addison-Wesley.
- Benner, P. (2004). Using the Dreyfus model of skill acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24 (3), 188-199.
- Bennet, M. & P. Hacker (2002). *Philosophical foundations of neuroscience*. Oxford: Blackwell.
- Bernadin, H. et al. (1998). 'Effective performance management.' In: J. Smither (Ed.) *Performance appraisal. State of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley and Sons.
- Coens, J. & M. Jenkins (2002). *Beoordelen: functioneert dat? Een pleidooi voor de afschaffing van beoordelingssystemen*. Zaltbommel: Thema.
- Dreyfuss, H. & S. Dreyfuss (1986). *Mind over machine*. Oxford: Blackwell.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, and practices*. New York: Harper & Row.

- Fruytier, B. et al. (2003). *De mogelijkheid van competentie management op universiteiten: 'Het doel is belangrijker dan het instrument'. Evaluatie van de projecten 'Competentiegericht handelen' bij zeven universiteiten*. Nijmegen: RUN.
- Gould, S. (1996). *The mismeasure of man*. New York: Norton.
- Hoekstra, H. & E. van Sluijs (2003). *Management van competenties*. Assen: Van Gorcum.
- Huber, Fuller (1997). 'Performance appraisal.' In: A. Sorge (ed.) *The IEBM handbook of organizational behavior*. London: International Thompson Business Press.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming*. Utrecht: Lemma.
- Kenny, A. (1989). *The metaphysics of mind*. Oxford: Clarendon.
- Kenny, A. (1993). *Aquinas on mind*. London: Routledge.
- Kolk, N. (2000). 'Het belang van competenties voor organisatie en individu.' In: Koopman, P. et al. *Boven het maaiveld*, 25-43. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Krueger, J. & D. Funder (2004). 'Towards a balanced social psychology: Cause, consequences, and cures for the problem-seeking approach to social behavior and cognition.' *Behavioral and Brain Sciences*, 27, 313-376.
- Lawler, E. (1994). 'From job-based to competency-based organizations'. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Marsden, D. (1999). *A theory of employment systems*. Oxford: Oxford University Press.
- McClelland, D. (1998). 'Identifying competencies with behavioral-event interviews'. *Psychological Science*, 9, 331-340.
- McGinn, C. (1984). *Wittgenstein on meaning: an interpretation and evaluation*. Oxford: Blackwell.
- McLaggan, P. (1997). 'Competencies: the next generation'. *Training and Development*, 51, 40-48.
- Murphy, K. & J. Cleveland (1995). *Understanding performance appraisal*. London: Sage.
- Rodriguez, D. et al. (2002). 'Developing competency models to promote integrated human resource practices.' *Human Resource Management*, 41, 309-324.
- Spencer, L. & S. Spencer (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley and Sons.
- Venhout, A. (2004). *Strategisch werken met competenties*. Soest: Nelissen.

Noten

- 1 Competentie betekent 'Sufficiency of qualification; capacity to deal adequately with a subject' (Oxford English Dictionary). Competent betekent niet alleen bekwaam maar ook bevoegd, net zoals competentie zowel bekwaamheid als bevoegdheid kan betekenen. Dat ligt voor de hand, omdat we in principe alleen bekwame mensen ook bevoegd willen maken.
- 2 Zie Bader (1989) voor het verschil tussen instrumentele en strategische oriëntaties.
- 3 Kenny grijpt hiervoor terug op de capaciteitsdefinities van Aristoteles, Thomas

van Aquino en Wittgenstein, zie ook Kenny (1989).

- 4 Zie Gould (1981) voor een intelligente kritiek op de reïficatie van het intelligentiebegrip.
- 5 Het alternatief is om dit alles over te laten aan externe deskundigen die op wetenschappelijk verantwoorde wijze met behulp van BEI's de competenties bepalen.
- 6 Dit is een eis waaraan de meeste toepassingen van competentiegestuurd onderwijs niet lijken te voldoen.