

In het vorige nummer van Imagine staat een artikel over 'Competentiegerichte ontwikkeling' van Léon van der Eijk. Hij breekt hiervoor een lans en geeft enkele voordelen aan. Nu lopen de meningen over het succes en de resultaten van competentie-management nogal uiteen.

# Competentiemanagement, wie plukt daar de vruchten van?

Opvallend is, dat het nogal uitmaakt wie je op welk moment spreekt. Hogere managers zijn er vaak positief over, omdat ze het zien als een tool om de ontwikkeling van hun medewerkers af te stemmen op de kerncompetenties van het bedrijf. 'Competentiestuurde HR-processen zorgen voor de borging van het strategisch en tactische beleid.'<sup>(1)</sup> Lagere en middenmanagers, die al die gesprekken met de medewerkers moeten voeren, zijn verdeeld. Een voordeel voor hen is dat het bijvoorbeeld kan helpen bij het proces van werving & selectie. Nadeel is, dat de praktijk nogal weerbarstig is en dat het niet meevalt om competenties in een concrete situatie toe te passen. De omschrijvingen zijn vaak zo algemeen, dat er altijd wel redenen zijn om het in die situatie net even anders te zien. HR-afdelingen zijn vaak positief, omdat ze kans zien om een gerichte en gestructureerde bijdrage te leveren aan de organisatie. En dan de adviseurs, ja die zien het wel zitten natuurlijk.

Als je een instrument of methode invoert die zichzelf moet bewijzen, dan is er voor adviseurs veel te doen.

En hoe zit het dan met de medewerkers? Hoe kijken die aan tegen

competentiemanagement? In mijn omgeving ben ik nog geen medewerkers tegengekomen die er positief over spreken. Vaak ziet men het als een rituele dans, of weer een nieuw fenomeen dat over ons komt. En als ik op Google intyp - competentie-management, medewerkers, ervaring - dan krijg ik geen enkele hit naar een rapport waarin ingegaan wordt op de evaluatie van de medewerker. Wel een heleboel rapporten, artikelen en recensies van boeken van adviesbureaus. Op zich is dit al genoeg reden om je af te vragen wat competentie-management voor de medewerker oplevert.

Hoe meer ik erover lees en hoor, hoe meer ik het gevoel heb, dat competentie-management twee tegenstrijdige krachten in zich probeert te verenigen. Aan de ene kant het leren en ontwikkelen van medewerkers wat vrijheid en groei suggereert. Aan de andere kant het streven van het management om medewerkers op een directieve manier te laten passen in de doelstellingen van de organisatie. En dat suggereert het tegenovergestelde, namelijk strakke leiding en 'wie niet past, verdwijnt maar'. Een voorbeeld van de laatste visie weerklinkt in het volgende citaat: Wat stop je in medewerkers en wat haal je

## De Gewetensvraag

eruit? Voor bedrijven is de invulling van deze vraag geen vrijblijvend gegeven.<sup>(2)</sup>

Het lijkt erop, dat met competentie management geprobeerd wordt het klassieke dilemma, het conflict tussen organisatie en individu, op te lossen. Maar het is de vraag of dat dilemma zo eenvoudig is op te lossen. En zeker door managers en adviseurs die zo ongenueanceerd praten in termen die ontleend zijn aan de machinemetafoor, en mensen zien als objecten die als ze goed zijn ingesteld optimaal produceren. Hans Waltman gaat in zijn kritiek nog een stapje verder. Hij stelt: 'Competentiemanagement maakt mensen dommer.'<sup>(3)</sup>

Is er nu niets positiefs te melden over competentie management? Natuurlijk wel. Met Léon van der Eijk ben ik positief over de ontwikkelingsgerichte visie. Het geeft medewerkers kansen voor groei, met name door de instrumenten 360 graden feedback en het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP).

Maar mijn kritiek richt zich niet zozeer op de praktische kant, maar veeleer op de visie die erachter zit. Het richt zich met name op het versterken van competenties die relatief zwak zijn en verbeterd moeten worden. Léon van der Eijk stelt dan ook, dat je iemand niet op een cursus moet sturen om een competentie te leren die niet bij hem past. Maar wat doe je als je in een bepaalde functie zit en via het systeem is eruit gekomen dat daar een bepaalde competentie bijhoort en dat jij matig scoort op die competentie? Ga jij of het management dan op zoek naar een andere functie, of past men die functie zodanig aan dat die competentie niet nodig is? Ik denk niet dat dat de praktijk is. Waarschijnlijk zijn manager en medewerkers gemotiveerd om de matige competentie om te buigen in een voldoende.

Ik ben erg gecharmeerd van de visie van Buckingham & Clifton in het boek 'Ontdek je sterke punten.' Daarin wordt gesteld, dat medewerkers om goed te kunnen functioneren kennis en vaardigheden (competenties) nodig hebben. Maar om met plezier en een goed resultaat te kunnen werken, is het nodig dat de medewerker zijn talent aanboort. Talent definiëren zij als 'elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op productieve manier kan worden ingezet.'<sup>(4)</sup> Talent is dus iets waar je goed in bent en dat je door het te gebruiken voldoende energie geeft. Je richt je op waar je goed in bent en niet op waar je volgens de norm tekort in schiet. Om hun stelling, dat wij in onze (westerse) samenleving gericht zijn op onze tekorten, te onderbouwen presenteren zij de resultaten van een onderzoek. Zo hebben ze onderzocht hoe ouders reageren op

de rapporten waar hun kinderen mee thuis komen. Ouders werd het volgende scenario voorgelegd: stel dat uw kind met de volgende cijfers thuis komt: een 9 voor Engels, een 9 voor staatsinrichting, een 7 voor biologie en een 4 voor algebra. Over welk cijfer praat u het meest met uw zoon of dochter. Ongeveer 75% van de ouders zou het accent leggen op de 4 voor algebra; slechts 6% zou dit doen voor de 9 van Engels; en een nog kleiner aantal, 1%, zou het accent leggen op de 9 voor staatsinrichting.<sup>(5)</sup> Dit onderzoek illustreert naar de mening van de schrijvers de nadruk die wij in onze maatschappij leggen op het verbeteren van onze zwakke punten. En dat belemmert dan de ontwikkeling, omdat je gefixeerd raakt op je fouten en dat genereert geen energie om nieuwe dingen op te pakken.

Samengevat heb ik twee problemen met competentie management. In de eerste plaats richt het zich op vaardigheden. Talenten, interne motivaties en drijfveren die daar onder liggen, zijn niet in beeld. Hierdoor kun je je als medewerker gemakkelijk in je gedrag aanpassen om maar een positieve beoordeling te krijgen. Ten tweede gaat het uit van de maakbaarheid van de organisatie. En zo langzamerhand moet toch wel doorgedrongen zijn, dat onze samenleving bijzonder complex is. We kunnen plannen maken, organiseren en structureren, maar er spelen andere factoren een rol, die buiten onze invloedssfeer liggen en dat die het zijn die voor een groot deel succes of falen veroorzaken. Het stimuleert derhalve een mensbeeld dat de mens ziet als productiefactor. Het houdt onvoldoende rekening met de gebrokenheid van de wereld waarin wij leven. Daarom denk ik dat we veel kunnen leren van de natuur. Een tulp is een tulp en een roos is een roos, en ondanks het feit dat het belangrijk is om te weten dat een plant water en licht nodig heeft, blijft het groeien ervan een mysterie. We kunnen ervan genieten en eventueel de vruchten plukken, maar als het gaat om het begrijpen van het groeiproces staan we met lege handen en kijken in verwondering naar de schepping.

*Tekst: Eddy de Pender*

### (Endnotes)

1 R. Tebbal in 'Business in HRD' - juli 2004

2 'Performance- en Competentiemanagement: van methodiek naar mens' van drs. I.S. van Uchelen en ir. S.M. Jungjohann

3 Hans Waltman in een artikel 'Holle Bolle Gijs' op [probleemoplossing.nl](http://probleemoplossing.nl)

4 Ontdek je sterke punten, Marcus Buckingham & Donald O. Clifton, blz. 54

5 Idem, blz. 129