

## Van competentiedenken tot competentie-management

Albert Kampermann

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

BOEKBESPREKING

**Uit verschillende bijdragen in dit thema-nummer blijkt dat de strategische verbinding van competentie-management vaak te wensen overlaat. Terwijl competentie-management wel een belangrijke rol speelt als (horizontaal) verbindend principe is de relatie met de (gewenste) kerncompetenties van de onderneming vaak zwak. De vraag is of deze twee lijnen dichter bijeen gebracht kunnen worden. Hoe is competentie-management in strategische zin te optimaliseren? Een mogelijk antwoord schetst Vernhout in zijn boek 'Strategisch werken met competenties'.**

Allereerst maakt hij een onderscheid in een statische en dynamische benadering. Bij de statische benadering gaat het er vooral om bestaande competenties nu volledig te benutten om op korte termijn concurrentievoordeel op te bouwen. De dynamische benadering kijkt naar de langere termijn en zoekt vooral ook naar nieuwe competenties. Een voorbeeld van de dynamische benadering van het competentiedenken in de vorm van een product is het Senseo-concept, de geslaagde mix van competenties tussen een machinefabrikant en een koffiebrander.

Kerncompetenties verwijzen naar de unieke combinatie van kennis, vaardigheden,

structuren, technologieën en processen die het mogelijk maken om producten en diensten te leveren die geen enkele andere onderneming op dezelfde manier en op hetzelfde moment kan leveren. Dat komt omdat deze competenties verborgen zijn voor de concurrentie, net zoals de wortels van een boom onzichtbaar zijn voor het blote oog. De kunst is dat managers niet alleen naar de eindproducten moeten kijken, maar naar de unieke combinatie van middelen en vaardigheden waarmee ze tot stand komen. Dat opent de weg naar de competenties van medewerkers. Maar daarin schuilt tegelijkertijd het probleem, de verticale beleidsintegratie. Hoe zijn het strategische ondernemingsbeleid, het personeelsbeleid en het opleidingsbeleid op elkaar af te stemmen? Het strategische denken moet met de tactische en operationele uitvoering sporen. Vernhout introduceert als oplossing het competentie framework, een samenhangend conceptueel kader waarin beleidsaspecten en activiteiten overzichtelijk als proces gerangschikt zijn. Bovenaan het model staan de strategische positie en de strategische bekwaamheden centraal. Bijvoorbeeld de vraag naar de relatie met en de invloed van concurrenten, politiek, omgeving. Bekwaamheden duiden op de beschikbare middelenbronnen en de capaciteit om deze effectief en

efficiënt te benutten en uit te bouwen. Het vaststellen van (aanwezige) competenties vindt in het model plaats op twee niveaus: de organisatorische functies en op persoonsniveau. Bij die laatste is er nog een verschil in rolgebonden versus persoonsgebonden competenties. Hierdoor worden zowel de bekwaamheden die specifiek aan een persoon, als de bekwaamheden die aan het uitvoeren van de functie zijn gekoppeld, gewaardeerd. Met behulp van SOP en POP, ofwel een strategisch opleidingsplan en persoonlijke ontwikkelingsgesprekken wordt inhoud gegeven aan competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten. Met een SOP stelt de onderneming een plan op waarin de sturing van de ontwikkeling van de juiste competenties wordt beschreven in termen van opleidingsactiviteiten. De POP wordt gebruikt bij het formuleren en realiseren van de ontwikkelingsdoelstellingen van medewerkers.

Het model biedt ook ruimte voor een kritische reflectie met behulp van de prestatiebeoordeling. Het beoordelen van gedrag en prestaties moet in lijn zijn met de doelen van de organisatie. Dat is geen gemakkelijke opgave. De auteur nuanceert dan ook het begrip competentiebeoordeling en spreekt van drie categorieën beoordeling:

- gericht op het nemen van maatregelen in de personeelsfeer (toeslagen, salarisverhoging);
- gericht op begeleiding van medewerkers (feedback, competentieontwikkeling, coaching); en
- gericht op het vaststellen van de competentieniveaus die bij de persoonsgebonden en rolgebonden competenties worden onderscheiden (competentiebeloning). Dit laatste hoort thuis in het functioneringsgesprek. 'Aan de slag' is het motto van het

tweede gedeelte van het boek, ofwel werken met het competentieframework. Het model wordt opnieuw, maar dan haarfijn onder de loep gelegd, maar nu voorzien van praktische aanwijzingen (zoals vragenlijsten en checklists) omwille van de praktische toepassing. Daarbij wordt ruim aandacht besteed aan het identificeren van competenties en het aanbrengen van competentieniveaus om tot een eigen competentiewoordenboek, c.q. competentieprofielen te komen. Het stimuleren van leerprocessen staat centraal in de ontwikkeling van competenties, waarbij een accent gelegd wordt op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun employability. Indrukwekkend is de helderheid waarmee Vernhout tot slot een competentiebeloningssysteem introduceert dat voorziet in standaard beloningscomponenten alsook prestatiebeloning.

Vernhout slaagt erin om het populaire competentiedenken van de hype te ontdoen en onomwonden duidelijk te maken wat je er als organisatie mee kunt. Daarin lijkt een hoofdrol weggelegd voor HRM, al wordt steeds diffuser wie de uitvoerders van het competentiedenken in de organisatie zijn. Competentiemanagement wordt zoiets als 'wie de schoen past, trekke hem aan'.

---

#### Bibliografische gegevens

Arjan Vernhout (2004), *Strategisch werken met competenties. Theorie en praktijk van het competentiedenken*. Uitgeverij Nelissen, Soest. ISBN 90 244 1677 9.

Albert Kampermann is universitair docent managementwetenschappen aan de Open Universiteit Nederland en daarnaast senior consultant bij eHRM b.v.