

1 Inleiding

Gepubliceerd als:

Mulder, M. (2001). *Competentieontwikkeling in organisaties. Perspectieven en praktijk*. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfs Informatie. ISBN 90 6155 992 8. 319 p.

Zie voor definitieve versie (in citeren) het boek.

De actuele belangstelling voor alles wat met competenties heeft te maken is overweldigend. Het regent congressen, symposia, studiedagen, workshops en wat dies meer zij. Een greep uit de titels van dit soort bijeenkomsten van de laatste jaren maakt duidelijk dat er een geheel nieuw professioneel jargon is bijgekomen: competentie management, het ontwikkelen van competentiesystemen-, modellen en – profielen, competentiegerichte feedback met multi-rater assessments, competentiebeoordeling, competentiebeloning, competentie-ontwikkeling en employability, het opzetten van high potential programma's op basis van competentiegaps, competentieontwikkeling, competentieontwikkeling en nieuwe vormen van leren en opleiden, competentie en performance en persoonlijke ontwikkelingsplannen. De conferentieorganisatoren doen goede zaken, want bij iedere bijeenkomst over dit onderwerp zitten de zalen vol.

De adviesbureaus hebben zich ook volop op deze markt gestort (Damen, ten Have, Merckx, Van Overveld, Twisk & Singerling, 1996; Altink & De Lint, 1997; Smid & De la Rambelje, 1997; Twisk, Singerling & Steenhorst, 1997; Volz & Aalbers, 1998; Hoekstra & Van Sluijs, 1999; Van der Heijden, Reidinga, Schutte & Volz, 1999).

De verwachtingen zijn hooggespannen. Veel organisaties zijn er mee bezig. Loopt het echt zo'n vaart, missen achterblijvers de boot, of is het competentieschip niet zeewaardig en gaat het over een tijdje ten onder evenals zo veel managementconcepten (Karsten & Van Veen, 1998)?

De toon waarmee over het werken met competenties wordt gesproken is nogal juichend. Biedt dit concept inderdaad oplossingen voor knelpunten op diverse beleidsterreinen in organisaties? In deze studie wordt het competentiedenken eens kritisch onder de loep genomen. Er wordt nader ingegaan op de perspectieven en de praktijk van competentieontwikkeling in organisaties. Welke perspectieven worden onderscheiden, hoe wordt het begrip competentie gedefinieerd, welke dimensies zijn er aan te onderscheiden, wat wordt er in de praktijk zoal onder verstaan, welke ervaringen zijn er mee opgedaan, hoe worden deze ervaringen gewaardeerd en welke kritische kanttekeningen zijn er te plaatsen? Blijft de hoera-stemming er dan nog in, of wordt het enthousiasme toch enigszins getemperd?

Om te beginnen worden in paragraaf 1.1 de gebruikcontexten van het competentiedenken geschetst. Daarbij valt op dat het begrip veel breder wordt toegepast dan alleen binnen het organisatie-, personeels- en opleidingsbeleid in organisaties. Ook in het onderwijs, het professionaliseringsbeleid van beroepsgroepen en het economisch structuurbeleid is aandacht voor competenties en competentieontwikkeling.

In paragraaf 1.2. wordt een voorbeeld gegeven van het gebruik van competenties in organisaties bij het organisatie-, personeels en opleidingsbeleid. Het biedt al vast een kijkje in de keuken van waar het in deze studies verder over zal gaan.

In paragraaf 1.3 wordt de focus van deze studie, de betekenis en toegevoegde waarde van het competentiedenken binnen het organisatie-, personeels- en opleidingsbeleid.

In paragraaf 1.4 wordt ingegaan op de redenen voor de invoering van het competentiedenken. Er wordt een scala aan redenen op de genoemde beleidsterreinen genoemd.

In paragraaf 1.5 volgen de probleemstelling en onderzoeksvragen van deze studie. Kort gezegd gaat het om de praktische vraag wat de toegevoegde waarde is van het werken met competenties voor de organisatie, het personeelsbeleid en de opleidingspraktijk.

Vervolgens worden in paragraaf 1.6 de onderzoeksopzet en –uitvoering geschetst. Het onderzoek is gestart in 1998 en de laatste gegevens zijn verzameld in 2001. Er zijn gesprekken gevoerd met personeelsdirecties, er zijn verschillende surveys uitgevoerd, zowel onder personeelsdirecties als opleidingsmanagers, er zijn case studies uitgevoerd en er is literatuur bestudeerd. In totaal zijn gegevens verzameld van een kleine negenhonderd organisaties.

In paragraaf 1.7 wordt het analysekader gepresenteerd dat zoveel mogelijk is gebruikt. Het analysekader wordt gevormd door een matrix bestaande uit de drie onderscheiden beleidsterreinen en de fasen van ontwikkeling: beleidsontwikkeling en –bepaling, implementatie en realisatie en de resultaten. Opgemerkt moet worden dat toen het onderzoek werd uitgevoerd het merendeel van de competentieactieve organisaties nog in het stadium was van de introductie en implementatie van het competentiedenken. Daarom kon het analysekader niet in zijn gehele omvang worden toegepast. Verder viel op dat veel organisaties het competentiedenken slechts op een bepaald deelgebied van de beleidssectoren hebben toegepast. Volledig integrale toepassingen van het competentiedenken vormden eerder uitzondering dan regel. Dat is mogelijk ook een gevolg van het de fase waarin het competentiedenken zich in de meeste organisaties nog bevindt.

In paragraaf 1.8 tenslotte, wordt verder toegelicht hoe dit boek verder is opgebouwd.

1.1 Gebruikscontexten van het competentiedenken

Alvorens dieper in te gaan op wat het begrip competentie inhoudt, en op de vragen waarop deze studie antwoord tracht te geven, is het van belang te wijzen op de verschillende gebruikscontexten van het competentiedenken. Globaal kunnen zes gebruikscontexten worden onderscheiden.

1. De context van de *organisatiestrategie*. Directies, raden van bestuur en management teams gebruiken het competentieconcept in de betekenis van kerncompetenties. Kerncompetenties zijn bekwaamheden van de organisatie die mits goed gekozen een grote toegevoegde waarde hebben voor de sturing van de organisatie.
2. De context van het *personeelsmanagement*. P&O-ers constateren veelvuldig dat de verschillende personeelsinstrumenten onvoldoende op elkaar zijn afgestemd en dat sommige instrumenten een te statisch karakter hebben. Competentieprofielen

kunnen de basis vormen voor de verschillende instrumenten en mits voldoende algemeen geformuleerd, dragen ze bij tot de dynamisering van de P&O-praktijk.

3. De context van *opleiding en ontwikkeling*. Opleidingsfunctionarissen (of liever: Human Resource Development Professionals) hebben te maken met klachten over de effectiviteit en de strategische inbedding van bedrijfsopleidingen. Bij competentiegerichte beoordelingen geconstateerde discrepanties tussen gewenste en aanwezige competenties, kunnen een betere basis bieden voor gerichte leertrajecten.
4. De context van de aansluiting tussen *onderwijs en arbeid*. Werkgevers, onderwijsinstellingen en pas afgestudeerden ervaren het probleem van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Leerplanontwikkelaars in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs en het beroepsgerichte universitair onderwijs proberen deze aansluiting te verbeteren met behulp van competentieprofielen. Daarmee kunnen zij de vraag naar de inhoud van de opleidingsprogramma's scherper articuleren en de programma's daar beter op afstemmen (cf. Van Gent & Van der Zee, 1998; Hövels, Den Boer & Frietman, 1999; Buskermolen, De la Parra & Slotman, 1999; Schlusmans, Slotman, Nagtegaal & Kinkhorst, 1999; ACOA, 1999).
5. De context van de *professionele ontwikkeling*. Leden van steeds meer beroepsgroepen worden geconfronteerd met landelijke eisen voor registratie, certificering of periodieke verlenging van hun bevoegdheid. Sommige beroepsverenigingen hebben competentieprofielen opgesteld voor zelfevaluatie en zelfontwikkeling of als basis voor genoemde registratie, certificering of bekwaamheidstoetsing (McLagan, 1996; Rothwell, 1996).
6. De context van *sectoraal ontwikkelingsbeleid, ofwel economisch structuurbeleid*. Zo spreekt de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek over de kerncompetenties van de agrosector, die kunnen worden gebruikt voor de sturing van het macrobeleid in deze sector (Verkaik, 2000). En de Interdepartementale Commissie voor de Economische Structuurontwikkeling heeft binnen het programma KennisInfraStructuur (ICES-KIS) ook aandacht voor competenties ten behoeve van de verdere economische ontwikkeling van Nederland. Recentelijk hebben Geerligts & Nieuwenhuis (2001) een link gelegd tussen systeeminnovatie (waarmee bedoeld wordt op ingrijpende en complexe transformaties in deze sectoren) in de agri-business en groene ruimte en de academische competenties die van belang zijn om met deze innovatie om te kunnen gaan en die derhalve implicaties hebben in de opleiding van ingenieurs in deze sectoren.

In deze studie staan de eerste drie gebruikscontexten centraal. Het gaat hier om de competentieontwikkeling in organisaties, zoals toegepast in het organisatie-, personeels- en opleidingsbeleid.

1.2 Een voorbeeld om mee te beginnen: Shell

Wat met de eerste drie gebruikscontexten wordt bedoeld, wordt nu eerst geïllustreerd aan de hand van ervaringen bij een van de werkmaatschappijen van Shell in

Nederland van enkele jaren geleden. Binnen Shell als geheel had men al jarenlang ervaring opgedaan met het competentiedenken in de praktijk. De informatie die hier wordt gepresenteerd is gebaseerd op een inleiding die is gehouden door Drs. Gomar van Dee (toen werkzaam bij de Shell Nederland Verkoopmaatschappij B.V.) tijdens het symposium Competentieontwikkeling in arbeidsorganisaties in november 1998 te Wageningen UR en aanvullende gesprekken met andere vertegenwoordigers van de organisatie.

De organisatie heeft destijds competenties gedefinieerd als kennis, kunde en attitudes, en competentie management als het systeem waarmee competenties in de organisatie worden beheerd, inclusief de bijbehorende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Er is daarbij gebruik gemaakt van competentie modellen. Een competentie model is een matrix met 'expertisegebieden' voor de functionele vakgebieden. Er zijn ruim honderd expertisegebieden onderscheiden, geordend naar elf veel voorkomende combinaties.

Voorbeelden van combinaties expertisegebieden zijn:

- smeermiddelen (lubricants);
- retail (benzinstations);
- supply & distribution
- trading.

De expertisegebieden zijn opgevat als bouwstenen. Voor elke functie is een relevante selectie uit de gebieden gemaakt.

Het competentie model van Shell Nederland Verkoopmaatschappij omvatte dus ruim honderd expertisegebieden die waren geordend in een aantal kolommen. Die kolommen zijn gemaakt op basis van veel voorkomende combinaties van expertisegebieden in een functie. Bij het analyseren van de competenties van een functie kan men veelal volstaan met te kijken in één kolom. Voor het opstellen van een competentieprofiel kan echter een selectie worden gemaakt uit alle expertisegebieden.

Ieder expertisegebied (dat is iedere cel uit de matrix) is uitvoerig vastgelegd in één A4-tje. Behalve een definitie van het gebied, worden zo'n vijf tot zeven competenties tamelijk gedetailleerd beschreven. Dat gebeurt tot op het niveau van de operationele taken. Medewerkers kunnen hier precies aan zien om welke activiteiten het binnen dit expertisegebied gaat.

De 'personal and managerial' competenties zijn de volgende:

- managing self;
- managing relationships;
- managing people;
- managing business performance;
- managing projects and change;
- managing strategy and direction.

Verkorte definities van enkele van deze competenties zijn:

- Managing self: to plan, organise, monitor and improve one's own performance to produce timely, accurate and innovative outputs, even under pressure or uncertainty.
- Managing relationships: to ensure productive and beneficial relationships with inside and outside parties and a deep understanding of customer needs and attitudes towards the company's offerings and brand.

Er is een competentieschaal in gebruik waarop de stadia van ontwikkeling en beheersing zijn onderscheiden. Er wordt onderscheid gemaakt in:

- Sound understanding: a good knowledge of what is involved in an area of expertise and its relevance to the business (a.o. able to describe the main elements);
- Working knowledge: being able to interpret and evaluate information and advice from experts in an area of expertise (a.o. know and able to use correctly the terminology and to hold an informed debate with experts);
- Can do: being able to carry out consistently the activities of an area of expertise to the required standard (including a.o. able to solve imaginatively common technical/operational problems);
- Troubleshoot/Adapt: being able to diagnose and resolve significant, unusual problems and to successfully adapt aspects of an area of expertise (e.g. from other markets);
- Develop New: being able to develop significant and new approaches or methods for an area of expertise (a.o. able to evaluate the implications of long term commercial/technical trends).

Naarmate het niveau van de beheersing toeneemt, nemen de complexiteit en het innovatieve gehalte en de breedte en diepte van de kennis toe.

Een competentieprofiel is een chart met daarin de areas of expertise, priority levels, beheersingsniveaus, functieinhoudelijke specificaties en ervaring. De gewenste competentieniveaus worden grafisch weergegeven, een balk voor iedere area of expertise. Individuele functiehouders worden beoordeeld op de areas of expertise en dat leidt tot een tweede balk per area of expertise, die van de feitelijke beheersing. Door de grafische weergave wordt snel inzichtelijk welke areas of expertise de grootste discrepanties tussen de gewenste en feitelijke beheersing tonen.

Het vaststellen van de competentieprofielen is een open proces geweest.

Leidinggevende en medewerker hebben in een gezamenlijke bespreking bepaald wat het gewenste profiel is. Bij voldoende tijd is de persoonlijke beheersing van de medewerker meteen vastgesteld. Beide onderdelen van de bespreking namen over het algemeen ongeveer anderhalf uur in beslag. De feitelijke beheersing is ook wel in een tweede overleg tussen leidinggevende en medewerker vastgesteld.

Om de omvang van het werk aan te geven kan worden opgemerkt dat binnen deze organisatie (met 450 medewerkers) voor meer dan honderd functies (professionele banen) met circa honderddertig medewerkers competentieprofielen zijn vastgesteld. De competentieprofielen van medewerkers zijn opgeslagen in de computer en gerapporteerd aan de medewerkers en hun leidinggevenden. Medewerkers en leidinggevende hebben met elkaar gesproken over de ontwikkeling van de

competenties. Er zijn ontwikkelingsplannen opgesteld. Deze zijn uitgevoerd door afspraken te maken over verschillende leervormen: mentoring, training-on-the-job, coaching door de chef, leren van collega's, deelname aan conferenties, studiedagen, het verrichten van speciale projecten, het deelnemen aan externe cursussen, leergroepen; het deelnemen aan computerondersteund onderwijs en zelfstudie.

De ervaring is dat het invoeren van competentie management een langdurig en vaak moeizaam proces is. Het wordt gekenmerkt door factoren die bij elke vernieuwing in organisaties optreden.

1.3 Focus van deze studie: organisatie-, personeels- en opleidingsbeleid

Zoals gezegd, wordt in deze studie ingezoomd op de eerste drie gebruikscontexten. Het competentiedenken binnen het onderwijs en beroepsgroepen wordt buiten beschouwing gelaten. Dat betekent dat het competentiedenken wordt bestudeerd vanuit het perspectief van de organisatie. Er worden daarbij drie beleidsterreinen onderscheiden die overeenkomen met de genoemde gebruikscontexten: het strategisch organisatiebeleid, het strategisch personeelsbeleid en het strategisch opleidingsbeleid (zie figuur 1).

Op het niveau van het strategisch organisatiebeleid spelen kerncompetenties een belangrijke rol. Vanuit een bepaalde visie van waar de organisatie in wil excelleren, de missie die de organisatie heeft, de markt die de organisatie wil bewerken, worden kerncompetenties geformuleerd die sturing kunnen geven aan de strategie en de inrichting van de organisatie.

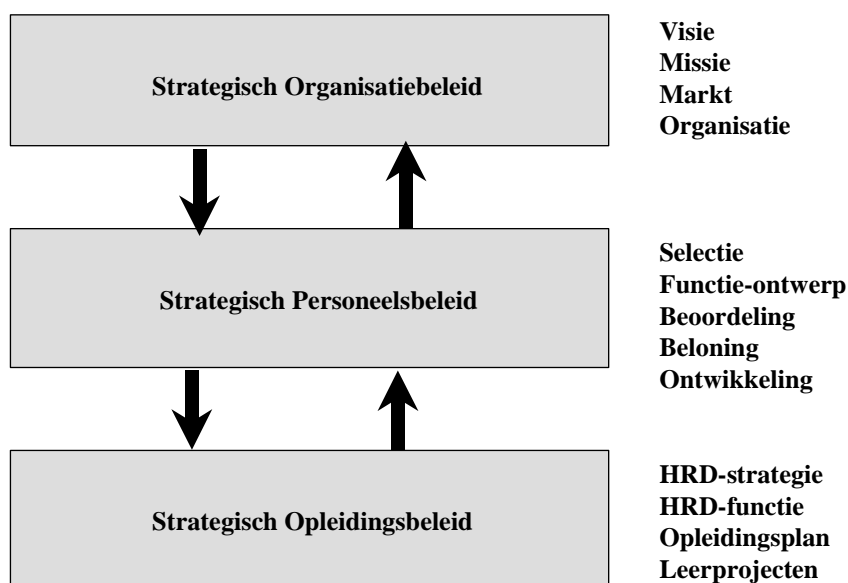
Op het niveau van het strategisch personeelsbeleid wordt gebruik gemaakt van instrumenten als werving en selectie, functie-ontwerp, beoordeling en beloning en personeelsontwikkeling. Competentieprofielen kunnen meer eenheid en flexibiliteit aanbrengen in deze instrumenten. Deze eenheid is nodig om consistent personeelsbeleid te voeren en om het personeelsmanagement te laten aansluiten bij het strategisch beleid van de organisatie.

Op het niveau van het strategisch opleidingsbeleid wordt getracht een HRD-strategie te bepalen die bijdraagt aan de realisatie van de organisatiestrategische doelen en het personeelsbeleid. Ten gevolge van verschillende organisatie-externe ontwikkelingen neemt het belang van het opleidingsbeleid, of liever het Human Resource Development-beleid, in grote mate toe.

Een belangrijk aspect van het model dat is afgebeeld in figuur 1.1, is dat onderlinge afstemming van het strategisch organisatie-, personeels- en opleidingsbeleid noodzakelijk is. Dat betekent niet uitsluitend dat personeelsbeleid moet worden afgeleid uit het organisatiebeleid, en het opleidingsbeleid uit het personeelsbeleid, want zo eenvoudig gaat dat niet. Het personeelsbeleid is niet strikt logisch en eenduidig af te leiden uit het organisatiebeleid, en het opleidingsbeleid niet op dezelfde wijze uit het personeelsbeleid. Er is voortdurend sprake van interpretatie van intenties, en het maken van keuze voor de nadere invulling van een bepaald beleidsaspect. Bijvoorbeeld: een organisatie die kiest voor een sterkere mate van klantgerichtheid, kan dat op verschillende manieren operationaliseren naar het personeelsbeleid en het opleidingsbeleid. Er kunnen cursussen worden ingekocht om

de klantgerichtheid van de medewerkers te bevorderen, maar de inhoud van die cursussen ligt niet op voorhand vast. Bovendien is dan de vraag op welke wijze de relatie met de praktijk wordt gelegd, want een puur kennisgerichte cursus over klantgerichtheid heeft weinig zin. In veel gevallen betekent dit dat bij het bepalen van de inhoud van de cursus moet worden gekeken naar de wijze waarop in bepaalde functies klantgerichtheid werken een rol kan spelen en op welke wijze klantgericht werken wordt gestimuleerd en beloond. Deze vragen leiden vaak ook tot een nieuwe vraag betreffende de wijze waarop werkeenheden of afdelingen zijn georganiseerd, omdat een ineffectieve of inefficiënte organisatie klantgericht werken in de weg kan staan. En zo kan een strategische uitspraak op het niveau van het organisatiebeleid via het personeelsbeleid en het opleidingsbeleid terug komen op het niveau van het organisatiebeleid. Daarmee wordt duidelijk dat de beleidsniveaus onderling afhankelijk zijn. Zaken als de visie (of de waarden), de missie, de markt oriëntatie, de wijze waarop de onderneming of instelling is georganiseerd, werving en selectie, functie(rol-)ontwerp, beoordeling en beloning, opleiding en ontwikkeling zijn alle onderling verweven. Ze dienen alle in onderlinge samenhang te worden gezien. Het competentiedenken biedt een conceptueel en instrumenteel kader om die samenhang transparant te maken en om er op integrale wijze aandacht aan te schenken.

Figuur 1.1: Voor het competentiedenken relevante beleidsterreinen



In figuur 1.1 wordt gesproken over personeelsbeleid en opleidingsbeleid. Aan deze begrippen kleven allerlei associaties die ongewenst zijn. Vandaar dat veelal ook wordt gesproken over Human Resource Management (HRM) (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984; De Cenzo & Robbins, 1996), waaronder alles wordt verstaan wat te maken heeft met het strategisch personeelsbeleid en met de instrumenten voor personeelsmanagement en Human Resource Development (HRD), waarmee alles wordt aangeduid dat te maken heeft met leren, opleiden en ontwikkelen. HRM en

HRD worden in deze studie breed opgevat (Chalofsky & Reinhart, 1988; Gilley & Maycunich, 1998; Sofo, 1999).

In veel Amerikaanse literatuur worden organisatie- en loopbaanontwikkeling ook onder HRD geschaard (McLagan, 1989; Rothwell & Kazanas, 1994; DeSimone & Harris, 1998) en wordt HRD als integraal onderdeel van HRM beschouwd. In Nederland liggen die terreinen iets verder uit elkaar, ofschoon het competentiedenken deze terreinen dichter bij elkaar kan brengen. In dit boek wordt veelvuldig van de afkortingen HRM en HRD gebruik gemaakt om aan te sluiten bij de internationale ontwikkelingen in het vakgebied van Personeel & Organisatie (P&O) en Opleiding & Ontwikkeling (O&O). Als wordt gesproken over HR, wordt kortweg bedoeld op Human Resources, de medewerkers in organisaties.

In veel publicaties binnen het veld van Personeel & Organisatie wordt het toepassen van het competentiedenken 'competentiemanagement' genoemd. Naar aanleiding van de gebruikscontexten van het competentiedenken en de beleidsterreinen die in Figuur 1.1 worden onderscheiden is het van belang op te merken dat het begrip 'competentiemanagement' niet alle terreinen dekt. De koers bepalen van de organisatie, strategisch beleid ontwikkelen, het integreren van technologiestromen, het inrichten van de organisatie in competentiecentra, het aanstellen van competentie managers in de organisatie, het gebruiken van competenties bij de inkoop van opleidingen, en het gebruiken van competenties bij de resultaatbepaling van opleidingsprogramma's zijn toepassingsgebieden van het werken met competenties, die in strikte zin niet direct onder het begrip competentie management vallen, tenzij competentie management heel breed wordt opgevat. Vandaar dat in dit boek veelvuldig gebruik gemaakt wordt van het begrip 'competentieontwikkeling'. Het gebruik van competenties binnen de verschillende beleidsterreinen is immers gericht op het ontwikkelen van de organisatie en het personeel in de organisatie. Competentieontwikkeling richt zich op het versterken van de competentie van de organisatie en de persoon. Competentieontwikkeling valt ook de managen. Competenties in strikte zin niet. De focus in dit boek is dus gericht op het ontwikkelen van competenties.

Naast het begrip competentie management zijn ook de begrippen 'kennismanagement' (Den Hertog & Huizenga, 1997; Weggeman, 1997; Jabobs, 1999) en 'expertisemanagement' populair. De verhouding tussen deze begrippen wordt in dit boek als volgt opgevat. Kennis is een deel van competentie. Competentie omvat ook de vaardigheid om een bepaalde taak uit te voeren of een bepaald probleem op te lossen en de attitude om dit op een bepaalde manier of binnen bepaalde condities (van bijvoorbeeld van snelle verandering of acute urgentie) te doen. Competentie omvat dan ook ervaring. Competentie is dus breder dan kennis. Het omvat niet alleen het kennen, maar ook het kunnen, willen en durven. Overigens, de begrippen kennis en vaardigheid zijn rekbaar en het hangt er maar van af op welke wijze ze worden gedefinieerd. Zo stelt Eraut (1994) dat professionele kennis ook vaardigheid omvat, terwijl omgekeerd Onstenk (1997) stelt dat vaardigheid ook kennis omvat. En als klap op de vuurpijl: desgevraagd vinden beide auteurs dat de begrippen kennis en vaardigheid eigenlijk hetzelfde omvatten. Een reden te meer om competentie als overkoepelend begrip te nemen voor kennis, vaardigheid en attitudes. Competentie en expertise (Van der Heijden, 1998) kunnen worden opgevat als synoniem. Expertise wordt echter meestal uitsluitend gerelateerd aan de deskundigheid van een beroepsbeoefenaar, vooral een hoger opgeleide beroepsbeoefenaar, terwijl competentie ook betrekking kan hebben op de organisatie.

Hiermee zijn de begrippen competentie en competentieontwikkeling enigszins afgebakend. In hoofdstuk 2 worden de begrippen verder uitgewerkt en toegelicht. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt nu eerst verder ingegaan op de redenen waarom organisaties competentiedenken zoal invoeren (paragraaf 1.2). Deze hangen samen met de vele veranderingen in de omgeving van organisaties, maar ook met verschillende factoren binnen organisaties. Organisatie-externe ontwikkelingen leiden tot een grotere behoefte aan flexibiliteit van organisaties, organisatie-interne ontwikkelingen vragen om een grotere mate van resultaatgerichtheid, van medewerkers wordt een grotere mate van employability gevraagd, en de gedachte is dat het werken met competenties hier een goede bijdrage aan kan leveren. Het competentiedenken biedt een conceptueel kader en een instrumentele uitwerking voor de vraag naar een grotere mate van flexibiliteit van organisaties en naar een sterkere sturing op resultaatgerichtheid. De gedachte is dat het competentieconcept voornamelijk bijdraagt aan de verticale integratie van het organisatiebeleid tot en met resultaat van de organisatie, de horizontale integratie van de HRM-instrumenten (Thijssen, 1997), en de dynamisering van de personeelsontwikkeling (Scheurer, 1999).

Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 verder ingegaan op de probleemstelling en de onderzoeksvragen van deze studie. In deze paragraaf wordt gesteld dat er nog maar weinig empirische evidentie is over de toegevoegde waarde van het competentiedenken in organisaties en dat er weinig inzicht is in de consequenties van het competentiedenken voor de HRD-praktijk.

Daarna wordt in paragraaf 1.4 beschreven hoe deze studie is opgezet en uitgevoerd. Aangegeven wordt dat deze studie een beschrijvend-exploratief karakter heeft, maar dat ook wordt nagegaan wat de toegevoegde waarde van competentieontwikkeling is en welke consequenties dit heeft voor de praktijk van HRD. In die zin vormt deze studie ook evaluatie van het competentiedenken in de praktijk. Deze paragraaf wordt afgerond met de beschrijving van het analysekader dat in deze studie wordt gebruikt.

Dit hoofdstuk wordt afgerond met een leeswijzer (paragraaf 1.5), waarin voor de verschillende lezersgroepen de relevante onderdelen van dit boek worden aangeduid.

1.4 Redenen voor de invoering van het competentiedenken

In de omgeving van arbeidsorganisaties hebben ingrijpende veranderingen plaatsgevonden en zijn nog steeds veranderingen gaande. Bovendien volgen de veranderingen elkaar in steeds sneller tempo op.

Het meest dominant is waarschijnlijk wel de verandering van de productiemaatschappij naar de kennismaatschappij. Werk is in veel sectoren steeds complexer en kennisintensiever geworden. Veel organisaties zijn kennisintensieve organisaties (Weggeman, 1997) geworden, en veel werk kenniswerk (Drucker, 1993). De hedendaagse economie is een kenniseconomie geworden die steeds meer toegevoegde waarde haalt uit het verlenen van kennisintensieve diensten en steeds minder uit productie (Kessels, 1996). Dat houdt in dat kennis steeds meer wordt opgevat als productiefactor. En kennis is een belangrijk onderdeel van de competentie van medewerkers in de organisatie.

De technologische verandering, computerisering en informatisering, waar alle organisaties mee te maken hebben gehad, en de (high-tech) industrie en IT-sector wellicht nog het meest, hebben een belangrijk deel van de toegenomen complexiteit van arbeid veroorzaakt. Zaken als elektronische handel en elektronisch betalingsverkeer en internet hebben hun intrede gedaan. Maar ook flexibele computergestuurde productiesystemen, integrale managementinformatiesystemen en geïntegreerde pakketten voor de ondersteuning van de inkoop, voorraadbeheer, verkoop, financiële administratie en productiebeheer zijn beschikbaar gekomen. Deze ontwikkelingen hebben als gevolg gehad dat medewerkers steeds nieuwe competenties dienen te verwerken.

Daarnaast zijn er belangrijke demografische veranderingen, is de samenleving multicultureel geworden, is er veel uitstroom geweest van ouderen, en is de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt afgenomen. Daardoor ontstaan spanningen in delen van de arbeidsmarkt en kunnen organisaties voor met name kenniswerk steeds moeilijker vacatures opvullen. Competentie in bepaalde sectoren van de economie is een schaars goed.

Voorts is er sprake van een steeds verdergaande internationalisering en globalisering. Veel sectoren hebben hier mee te maken, waaronder zeker de financiële sector, het verzekeringswezen, de handel en de vervoers- en communicatiesector. Er worden in de zakelijke dienstverlening steeds vaker strategische allianties aangegaan, bedrijven overgenomen en er wordt vaak gefuseerd, hetgeen de behoefte aan integratie van de corporate culture en aan gemeenschappelijke HR-voorzieningen tot gevolg heeft. Kerncompetenties als stuurmiddel en competentieprofielen als communicatie-instrument, kunnen hier goede diensten bewijzen.

Verder maakt de ontwikkeling van de markt het noodzakelijk steeds markt- en klantgericht te gaan werken. Voor grote organisaties die in het verleden hebben gefunctioneerd als machine-bureaucratieën betekent dit dat ze moeten ontbureaucratiseren en moeten kantelen naar de markt. Door de privatisering en deregulering is kanteling ook noodzakelijk in de overheidssector, het onderwijs en daaraan verwante sectoren. Was de bekostigingssystematiek voorheen afhankelijk van een aantal vrij eenvoudige parameters, en bestond er relatieve zekerheid met betrekking tot het voortbestaan van organisaties in deze sectoren, de laatste jaren is veel meer nadruk komen te liggen op marktwerking en outputfinanciering, waarbij veelal een ingewikkeld stelsel van prestatie-indicatoren wordt gehanteerd. Ook dit vraagt om nieuwe competenties bij medewerkers, maar ook bij organisatie-onderdelen of gehele organisaties.

Verder is er een maatschappelijke ontwikkeling opgetreden in de richting van verzakelijking van de collectieve sector, treedt de overheid steeds verder terug als integrale zorgverlener en neemt de individuele verantwoordelijkheid van de burger toe, hetgeen leidt tot een hernieuwde aandacht voor burgerschapscompetenties. Ten gevolge van de individualisering heeft er een belangrijke verandering plaatsgevonden in de arbeidsverhoudingen. Hoog opgeleide werknemers voelen zich minder gebonden aan één werkgever en vertrekken in het kader van hun loopbaan veel makkelijker naar een andere werkgever dan voorheen. In dat opzicht zijn werknemers veeleisender geworden. Een belangrijke voorwaarde die ze stellen bij het kiezen van een baan is het beschikken over perspectief. Een baan moet voldoende mogelijkheden voor competentieontwikkeling bieden, anders is een kandidaat daar minder in geïnteresseerd.

Verder is er nationaal grote aandacht voor de thematiek van een leven lang leren. Alom is het besef doorgebroken dat het diploma van school of universiteit niet

voldoende is om een leven lang hetzelfde werk te kunnen blijven doen. De veranderingen gaan zo snel dat het noodzakelijk is voortdurend bij te blijven en zich te blijven ontwikkelen. Daarbij wordt een steeds sterker beroep gedaan op het zelfsturend vermogen en de leercompetentie van de individuele werknemer. In het kader van de nieuwe arbeidsverhoudingen wordt verwacht dat de werknemer zelf het initiatief neemt tot verdere ontwikkeling van de loopbaancompetentie en op die wijze de eigen employability veilig stelt. Van organisaties wordt verwacht dat ze daar de mogelijkheden toe scheppen, anders zal de werknemer omzien naar een omgeving met betere condities.

Maar er moet ook gedacht worden aan de nieuwe wetgeving die de laatste jaren op organisaties is afgekomen. Deze heeft ook belangrijke consequenties voor organisaties, zoals bijvoorbeeld met betrekking tot de bedrijfsvoering, de arbeidsomstandigheden, de veiligheid, de milieuvoorschriften, voorschriften die voortvloeien uit de hinderwet en op de flexibilisering van de arbeid. Ook deze regelgeving heeft tot gevolg dat medewerkers nieuwe competenties moeten verwerven.

Door de toegenomen turbulentie op de internationale markt en de schommelingen in de conjunctuur zijn in de loop van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig veel organisaties in een kritieke situatie beland, die ingrijpende veranderingen noodzakelijke maakten. Grote saneringsoperaties waren het gevolg, waarbij veel organisaties zich gingen concentreren op hun core business. Onderdelen die geen strategische waarde hadden, werden afgestoten, en de outsourcing deed zijn intrede. Business Process Redesign, resultaatgerichtheid, prestatiecriteria en een streven naar kostenreductie (waaronder op het terrein van de inkoop) waren ontwikkelingen die hierbij hand in hand gingen.

Bij deze ontwikkelingen waren de personele consequenties van groot belang. Tot op het moment van de recessie en de noodzaak diep te snijden in het personeelsbestand, groeiden in veel organisaties de bomen tot in de hemel. Maar op het moment van grootschalige reorganisaties was onmiddellijk de vraag wie meer en wie minder plaatsbaar was. Hierdoor – maar ook door veranderingen met minder drastische consequenties voor werknemers – groeide een sterke behoefte aan een meer directe koppeling tussen prestatiedoelen van de organisatie en organisatieonderdelen, en de individuele bijdrage aan de organisatie en daaraan gekoppeld een flexibeler systeem voor personeelsmanagement, waarmee gemakkelijker veranderingen in de organisatie konden worden doorgevoerd en sturing kon worden gegeven aan de ontwikkeling van de medewerkers. Bestaande instrumenten voor personeelsmanagement werden veelal als te statisch ervaren. Ze stonden de veranderingen vaak in de weg. Zo werd bijvoorbeeld risicomijdend gedrag beloond, terwijl ondernemerschap werd gewenst.

Ten gevolge van de complexiteit in de omgeving van de organisatie, neemt de complexiteit van de sturing van organisaties toe. Ondernemers, directies, raden van bestuur en managers zien zich geplaatst voor verschillende vaak divergerende of zelfs conflicterende waardenkaders, waarmee moet worden omgegaan ten behoeve van de algemene doelen in de organisatie (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1996). Er wordt daarbij in toenemende mate beroep gedaan op nieuwe managementconcepten waaronder resultaatgericht leidinggeven, situationeel leidinggeven en zelfsturing.

Al deze veranderingen vragen flexibiliteit en resultaatgerichtheid van organisaties.

Competentiemanagement wordt als een aantrekkelijk instrument gezien waarmee organisaties veranderingen flexibeler kunnen vormgeven. Competentiemanagement kan een bijdrage leveren aan een grotere dynamiek in het personeelsmanagement. Er kan een betere link gelegd worden tussen de organisatiedoelen, gewenste prestaties en de sturing van de medewerkers, er kan een betere afstemming plaatsvinden tussen de verschillende personeelsinstrumenten. Voorbeelden van de terreinen waar competentieontwikkeling bijvoorbeeld van toepassing is, zijn management development, vak- en functiegerichte opleidingen en gedragsverandering.

Kortom, met competentie management kan een betere link gelegd worden tussen het organisatie-, HRM- en HRD-beleid en -praktijk, iets wat al jaren wordt bepleit, maar dat moeilijk realiseerbaar blijkt te zijn (Mulder, Akkerman & Bentvelsen, 1989).

Er wordt nog een voordeel van het competentieontwikkeling verwacht, en dat is dat competenties voor de organisatie kunnen worden behouden door ze vast te leggen in bijvoorbeeld IT-systemen (Wijnhoven, 1999). De uitstroom van kennis uit de organisatie ten gevolge van reorganisaties en vervroegde uittreding was enkele jaren bijzonder groot en door systemen voor knowledge-warehousing te introduceren kan veel van de beschikbare kennis worden gedocumenteerd en gearchiveerd. Door intelligente zoekmachines ter beschikking te stellen, kan deze kennis op toegankelijke wijze worden geraadpleegd en gebruikt. Dit heeft tot gevolg dat er veel meer dan voorheen sprake is van kennisdeling, hetgeen de continuïteit van werkprocessen en de efficiëntie van de productie en dienstverlening belangrijk ten goede komt.

In deze paragraaf zijn inmiddels verschillende redenen voor het invoeren van het competentiedenken in organisaties naar voren gebracht. In de literatuur worden vergelijkbare redenen genoemd. Van der Heijden et al (op cit) wijzen op vier eisen die worden gesteld aan het hedendaagse personeelsmanagement: effectiviteit, efficiëntie, acceptatie en flexibiliteit en duurzaamheid. Zijn zien in competentie management een mogelijkheid om aan deze eisen te voldoen. Hoekstra & Van Sluijs (op cit) wijzen op het kennisintensieve karakter van arbeid en de nadruk op expertisemanagement die maken dat competentiegerichte invulling van HRM noodzakelijk is. Kuijpers (2000) wijst op de aard van de postindustriële maatschappij die als consequenties heeft dat loopbanen niet meer vast liggen en dat de ontwikkeling van loopbaancompetenties van groot belang is. Zij onderscheidt daarbij *zelfreflectie* (de beschouwing van capaciteiten en motivatie die van belang zijn voor de loopbaan; het gaat hier om het inschatten van aanwezige werkcompetenties en persoonlijke waarden), *werkexploratie* (onderzoek van werk en mobiliteit in de loopbaan; oriëntatie op inzet van werkcompetenties staan hierin centraal), *loopbaansturing* (loopbaangerichte planning en beïnvloeding van leer- en werkproces; het gaat hierbij om het managen van leercompetenties, en het plannen en inzetten van werkcompetenties voor de loopbaan) en *zelfprofilering* (presentatie op de interne en externe arbeidsmarkt gericht op loopbaanontwikkeling; profileren van werkcompetenties en onderhandelen over de ontwikkeling van werkcompetenties zijn hierin van belang). Thijssen (2000a) wijst op twee argumenten voor de invoering van competentie management: het predictie- of anticipatieargument (waarbij vooral wordt bedoeld op de werving en selectie van personeel enerzijds en de opleiding en ontwikkeling van personeel anderzijds) dat voortvloeit uit het employabilitymotief en het reinforcement- of feedback-argument (waarbij vooral wordt bedoeld op beoordeling en beloning van personeel) dat vooral

te maken heeft met de gedachte dat competentie management kan worden gebruikt voor directe performanceverbetering.

Matthewman (1998) heeft onderzoek gedaan naar de redenen die organisaties in het Verenigd Koninkrijk aanvoeren voor het werken met competenties. Deze redenen kunnen worden ingedeeld in de drie beleidsterreinen die in deze studie centraal staan: organisatie-, personeels-(HRM-) en opleidings(HRD-)beleid. Onderstaand zijn deze redenen aangegeven.

Overzicht 1: Redenen voor het invoeren van het competentiedenken in organisaties

<p>1</p> <p>Organisatiebeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbeteren van de performance van de organisatie. • Het realiseren van een cultuurverandering. • Het bereiken van organisatiedoelen. • Het doen toenemen van de concurrentiekracht. • Het doen toenemen van de flexibiliteit van de organisatie. • Bekrachtiging van standaarden en kwaliteit. • Het realiseren van een grotere mate van efficiëntie van de organisatie. • Het verbeteren van de communicatie over de relatie tussen organisatiedoelen en middelen. • Het verbeteren van de communicatie over de prestatiecriteria van de organisatie. <p>2</p> <p>Human Resource Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het verbeteren van de integratie van het organisatie- en HRM-beleid. • Verbetering van werving en selectie. • Meer duidelijkheid in de beoordelingscriteria voor medewerkers. • Het vergroten van de gelijke behandeling van medewerkers (qua sexe, etniciteit e.d.). • Het beter afstemmen van de beloningssystematiek op het organisatiebeleid. • Het vergroten van de duidelijkheid inzake de rollen van medewerkers. • Verbeteren van inzicht in competentiediscrepancies van medewerkers. • Verbetering van de loopbaanplanning en de planning van opvolging. • Het vergroten van de flexibiliteit van medewerkers. • Het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerkers. • Het vergroten van de motivatie van medewerkers. • Het vergroten van de efficiëntie van medewerkers. • Een betere communicatie over de relatie tussen het personeels- en opleidingsbeleid. <p>3</p> <p>Human Resource Development</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afstemming van HRD-activiteiten op de organisatiestrategie. • Afstemming van HRD-activiteiten op de HRM-strategie. • Afstemming van HRD-activiteiten op verwachtingen van het management. • Afstemming van leeractiviteiten op individuele medewerkers. • Afstemming van leeractiviteiten op deelgroepen medewerkers. • Grotere commitment van HRD-activiteiten in de organisatie. • Verbeteren van de kwaliteit van HRD-activiteiten. • Leren ruimer zien dan traditionele cursussen en opleidingen. • Vergroten van de duidelijkheid omtrent noodzakelijke vaardigheden. • Het opstellen van betere beoordelingscriteria en –normen. • Grotere leerbereidheid bij medewerkers. • Toename van leermogelijkheden op de werkplek. • Toename van leerpotentieel van de werksituatie. • Grotere efficiëntie bij de vormgeving van HRD-activiteiten. • Betere kwaliteit van inkoop van HRD-activiteiten.
--

- Betere verhouding tussen kosten en baten van HRD.
- Grotere toegevoegde waarde van HRD-activiteiten voor de organisatie.

Zoals gezegd, wordt er nogal wat verwacht van het competentieconcept.

1.5 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De lengte van de lijsten met doelstellingen en beoogde resultaten van het werken met competenties in organisaties is omgekeerd evenredig met kwalitatief goed onderzoek naar de effecten van de implementatie van het competentiedenken. Er is zeer weinig onafhankelijk empirisch onderzoek gedaan naar de feitelijke toegevoegde waarde van competentieontwikkeling. Dat is gezien het relatief nieuwe karakter ervan misschien ook niet verwonderlijk, maar het zet de ambities die voorstanders van competentieontwikkeling hebben wel in een realistisch perspectief. Weinig voorstanders van het competentiedenken kunnen zich baseren op wetenschappelijk aangetoonde voordelen van competentieontwikkeling. Velen laten zich meeslepen door de enthousiaste ervaringen van sprekers op conferenties, collega's en adviseurs die van competentieprofilering, -beoordeling en -ontwikkeling hun beroep hebben gemaakt.

Er doemen echter talloze vragen op als de problematiek vanuit een iets kritischer invalshoek wordt bekeken. Het lijkt er op dat veel organisaties inmiddels met het concept werken (het is in veel gevallen ook een espoused theory), maar hoe sterk is het gebruik werkelijk verbreid (in termen van theory-in-use)? En hoe ver zijn organisaties die met het concept werken? Wordt er alleen nog maar over gepraat of zijn er ook competentieprofielen ontwikkeld, worden deze gebruikt bij werving en selectie, beoordeling en beloning en opleiding en ontwikkeling?

Er zijn weliswaar veel redenen denkbaar voor de invoering van competentieontwikkeling, maar waarom kiezen organisaties er in de praktijk werkelijk voor? Gaan ze met de trend mee, of voegt het competentiegericht werken echt iets toe aan de bestaande concepten en instrumenten?

Wat verstaan organisaties onder het concept competentie en hoe geven zij daar invulling aan? En is het kiezen voor competentieprofilering, -beoordeling en -ontwikkeling meer dan het kiezen van nieuwe labels voor oude praktijken?

De verhalen van organisaties die werken met competenties zijn positief, maar wat zijn de schaduwkanten, hoe zijn de ervaringen van organisaties waarover in de literatuur weinig of niet wordt geschreven? Waar loopt men in deze organisaties tegenaan? Wat zijn de valkuilen en hoe heeft men problemen met de invoering van het competentiedenken opgelost?

Vaak wordt gesteld dat competentieprofilering alleen zin heeft als er ook ontwikkelingsconsequenties aan worden verbonden. Hoe gaan organisaties met deze ontwikkelingsconsequenties om? Bieden ze faciliteiten voor ontwikkeling (zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen) en wordt hier gebruik van gemaakt? Biedt het competentie management een betere basis voor de praktijk van HRD? Wat zijn de voordelen voor de HRD managers? En leidt het gebruik van competentieprofielen ook tot een meer effectieve HRD-praktijk en zelfs tot beter functioneren van mensen in de praktijk?

En last but not least, wat zijn de kritische kanttekeningen die kunnen worden geplaatst bij het concept en de praktijk? Kanttekeningen die inherent zijn aan de huidige manier waarop met het competentiedenken wordt omgegaan.

Kernvragen in deze probleemstelling zijn:

- 1 Wat is de toegevoegde waarde van het competentieconcept voor de strategie en de resultaten van de organisatie?
- 2 Welke specifieke bijdrage levert het competentieconcept aan de verticale integratie van ontwikkelingsgerichte beleidsterreinen in de organisatie, aan de horizontale integratie van personeelsinstrumenten en aan de dynamisering van de personeelsontwikkeling?
- 3 Welke handvatten biedt het competentieconcept in meer specifiek opzicht voor HRD-professionals?

De verwachtingen zijn dat competentiegericht beleid een brug vormt binnen de verticale beleidsintegratie, dat het een basis vormt voor de horizontale beleidsintegratie, dat het een mogelijkheid biedt de personeelsontwikkeling te dynamiseren en dat het een betere basis biedt voor HRD-beleid en -praktijk.

De basis van deze studie wordt gevormd door een onderzoek dat is uitgevoerd gedurende 1998 tot 2001. De opzet en uitvoering van dat onderzoek wordt beschreven in de volgende paragraaf.

1.6 Onderzoeksopzet- en uitvoering

De voorgaande probleemstelling en het feit dat er weinig onderzoek gedaan is naar competentieontwikkeling in organisaties leiden tot de keuze voor het verrichten van een descriptief-exploratief onderzoek. De hoeveelheid vragen waarop in dit onderzoek een antwoord wordt gezocht, vraagt om een reeks verschillende onderzoekstechnieken. Er is dan ook gekozen voor een breed scala aan methoden voor gegevensverzameling. Deze zullen hier kort worden aangeduid.

In zijn totaliteit is deze studie gebaseerd op informatie uit ruim achthonderd organisaties. Er zijn oriënterende gesprekken gevoerd met circa tien personen. Daarna is een vooronderzoek uitgevoerd onder tachtig organisaties. Daarin is op eveneens oriënterende wijze nagegaan wat de stand van zaken met betrekking tot het competentiegericht werken was.

Vervolgens is er eind 1998 een dieper gaande telefonische interviewronde geweest onder vijfendertig P&O-directies. De gesprekspartners waren vrijwel allen donateurs van de Stichting Management Studies. In deze interviews is gevraagd naar het gebruik van het competentiedenken in de praktijk bij werving en selectie, management development, vak- en functiegerichte opleiding en gedragsverandering. Tevens is gevraagd naar de toegevoegde waarde van het competentiedenken en naar knelpunten en kritische kanttekeningen.

Daarna is een survey gehouden onder honderddertig opleidingsmanagers. Aan hen is een vragenlijst voorgelegd met dezelfde vragen als die zijn gesteld aan de P&O-directeuren, aangevuld met een groot aantal vragen die specifiek relevant zijn voor het

terrein HRD. Zo is hen gevraagd een opleidingsproject te selecteren waarin het competentiedenken sterk was verwerkt en om van dit project onder andere aan te geven wat daarvan de doelen en resultaten waren. Daarbij is specifiek gekeken naar het competentiegerichte aspect. Na deze schriftelijke ronde onder de opleidingsmanagers is een nader telefonisch interviews gehouden om de antwoorden op de schriftelijke vragenlijst te verifiëren en nader te specificeren. Vervolgens zijn verschillende case studies uitgevoerd. En de studie is afgerond met een slotsurvey waarin opnieuw is gekeken naar de introductie van de competentieontwikkeling in organisaties en waarin nader is ingegaan op de toegevoegde waarde van het competentiedenken voor het organisatie-, het personeels- en het opleidingsbeleid.

Schematisch weergegeven ziet de gehele onderzoeksopzet er als volgt uit:

Oriënterende gesprekken met personeelsdirecties (n = 10)	Voortdurende literatuur- studie
Vooronderzoek in aselect gekozen organisaties (n = 80)	
Telefonische interviews met P&O-directies (n = 35)	
Enquête en vervolginterviews onder opleidingsmanagers (n = 130)	
Case studies (n = 6)	
Slotsurvey onder aselect gekozen organisaties (n = 606)	

Wat betreft de inperking van de studie: er is vooral ingegaan op het werken met competenties in grote organisaties. Dat wil niet zeggen dat in het midden- en kleinbedrijf of in de intermediaire organisaties geen aandacht zou zijn voor competentieontwikkeling. De infrastructuur voor competentieontwikkeling in het midden- en kleinbedrijf is echter veel anders dan in grote organisaties. In het midden- en kleinbedrijf is veel aandacht voor het leren in netwerken (Van der Krogt, 1995), het leren op de werkplek (Van der Klink, 1999) en het leren van collega's (Eraut, Alderton, Cole & Senker, 1997). Formele scholing neemt een veel minder belangrijke plaats in. In een Europees project, NetMet, is een methodologie beschreven voor het oprichten en onderhouden van een zelfgestuurd leernetwerk van directeuren-eigenaren in het midden- en kleinbedrijf (NetMet, 1998a; 1998b; 1998c).

Een tweede inperking betreft de aard van de studie, die minder instrumenteel en meer conceptueel is. Voor instrumentele bijdragen op het gebied van het werken met competenties kan worden verwezen naar de recente publicaties van Van der Heijden et al (1999), Hoekstra & Van Sluijs (1999) en Schipper, Jie-a-Joen & De Kleer (1999), en naar eerdere publicaties van Dubois (1998), Parry (1997), Anderson (1996) Friedlander (1996), Sprenger, Van Eijnsden, Ten Have & Ossel (1995), Silver (1991), Blank (1982), Zemke (1982), McAshan (1979), Gilbert (1978) en Fletcher (1970).

1.7 Analyse kader

Een studie naar de specifieke toegevoegde waarde van het competentiedenken in de praktijk is om verschillende redenen complex. Allereerst verschillen organisaties ten aanzien van de fase waarin zij zich met betrekking tot de invoering van het competentiedenken bevinden. Globaal worden hier drie fasen onderscheiden.

1. De fase van de *beleidsontwikkeling en –bepaling*. Hiertoe kan ook de oriëntatie op het concept, de gedachtevorming rondom de potentiële meerwaarde voor de organisatie en het op projectmatige basis opdoen van enige praktische ervaring worden gerekend. Deze fase wordt afgerond met besluitvorming over de vraag of de organisatie op grote schaal met competenties gaat werken of niet.
2. De fase van *implementatie en realisatie*. Indien de organisatie besluit met competenties te gaan werken, dan treedt de implementatie- en realisatiefase in. Dat houdt in dat instrumenten worden gekozen, ontwikkeld en ingezet om met competenties te gaan werken.
3. De fase van de *resultaten*. Het werken met de competenties zal in meer of mindere mate leiden tot de beoogde resultaten. Door middels van een resultaatmeting kan worden nagegaan of de gewenste resultaten inderdaad zijn bereikt.

Organisaties verschillen verder naar de mate waarin zij het competentiedenken integraal, dat wil zeggen op alle drie beleidsterreinen (organisatiebeleid, personeelsbeleid en opleidingsbeleid) toepassen. Bepaalde organisaties kiezen inderdaad voor deze integrale aanpak (zie hoofdstuk 3), andere passen het meer beperkt op één of twee beleidsterreinen toe.

De combinatie van deze twee aspecten leidt tot een matrix met een aantal vragen waarmee kan worden bepaald op welke wijze en in welke mate het competentiedenken in organisaties is geïmplementeerd.

Een praktisch probleem bij deze studie is dat maar een beperkt aantal organisaties volledig competentiegericht werkt. Dat houdt in dat het analysekader in deze studie maar beperkt kan worden gebruikt. Vooraf kan worden opgemerkt dat de nadruk ligt op de beleidsontwikkeling en –bepaling en de eerste ervaringen met de implementatie en realisatie van instrumenten voor competentieprofielering, -beoordeling en –ontwikkeling. Daarbij krijgt het HRD- en HRD-terrein relatief de meeste aandacht. Er wordt verder specifiek ingegaan voor de bijdrage van het competentiedenken voor de resultaten van HRD-processen.

	Beleidsontwikkeling-Bepaling	Implementatie-Realisatie	Resultaten
ORGANISATIETIEBEGELEIDING	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt binnen het organisatiebeleid rekening gehouden met competenties van de organisatie en het personeel? • Welke plaats dienen competenties te nemen in de organisatiestrategie? • Wie zijn bij de besluitvorming over competenties in de organisatie betrokken? • Op welke wijze wordt het organisatiebeleid geoperationaliseerd met behulp van competentieprofielen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welke kerncompetenties zijn gearticuleerd? • Hoe is het competentie management georganiseerd? • Hoe wordt het competentiegericht beleid op het niveau van de organisatie geïmplementeerd? • In welke mate wordt samenhang gestimuleerd en hoe? 	<ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van toegenomen besef van het belang van human resources voor de realisatie van organisatie doelen? • Zijn organisatie doelen en realisatiemogelijkheden transparanter? • Leidt het werken met kerncompetenties tot een betere performance van de organisatie? • Leidt het werken met kerncompetenties tot verbeterde communicatie? • Is de flexibiliteit toegenomen?
PERSONEELSBEGELEIDING	<ul style="list-style-type: none"> • Is het competentiebeleid voldoende afgestemd op het organisatiebeleid? • Wat zijn de intenties met betrekking tot het onderling afstemmen van de competentiegericht personeelsinstrumenten? • Hoe breed wordt het competentie management aangezet? Op welke P&O-gebieden is het gericht? • In welke mate wordt het competentie management gebaseerd op prestatieverbetering? • Wordt gekozen voor het opstellen van prestatie-indicatoren opgesteld voor het meten van de performance? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe worden competentieprofielen opgesteld? • Hoe worden de competentieprofielen gekoppeld aan de kerncompetenties van de organisatie? • Wie zijn betrokken bij het ontwikkelen en vaststellen van competentieprofielen? • Hoe worden de competentieprofielen ten grondslag gelegd aan de personeelsinstrumenten voor werving, selectie, functie-ontwerp, beoordeling, beloning, ontwikkeling? • Hoe wordt het werk van P&O-ers die op deze gebieden werkzaam zijn op elkaar afgestemd? 	<ul style="list-style-type: none"> • Is de employability van de medewerkers toegenomen? • Is de flexibiliteit van het personeelsbestand vergroot? • Is het ziekteverzuim afgenomen? • Is het loopbaanbeleid transparanter geworden? • Zijn de zelfdiagnose en de intenties tot kwaliteitsverbetering en ontwikkeling verbeterd? • Worden de prestaties directer ondersteund?
OPLEIDINGSBEGELEIDING	<ul style="list-style-type: none"> • In welke mate is het opleidingsbeleid afgestemd op performance-verbetering? • Is er een macro-curriculum dat is gebaseerd op competentieprofielen? • Wat is de relevantie van de inhoud van opleidingen voor de praktijk? • Is het leren voldoende afgestemd op de werkplek? • Wordt voorafgaand aan opleidingsactiviteiten voldoende rekening gehouden met de resultaatbepaling van opleidingen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Worden competentieprofielen gebruikt als basis voor opleiding en ontwikkeling? • Welke ontwikkelmethodiek wordt gevolgd t.b.v. profielconstructie, curriculumontwikkeling en instructieontwerp? • Wat zijn de kenmerken van de leerpraktijken? Hoe zijn die veranderd t.g.v. het competentiedenken? • Hoe is de verticale afstemming op het organisatiebeleid en personeelsbeleid georganiseerd? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn verworven kennis en vaardigheden relevanter geworden? • Is er meer samenhang tussen organisatieontwikkeling, rolbeschrijving en benodigde clusters kennis en vaardigheden? • Is de HRD-praktijk kosten-effectiever? • Staat de ontwikkelingsvraag centraal bij de ontwikkelingsinterventies? • Wordt onderscheid gemaakt tussen instructionele en non-instructionele interventies? • Zijn de consequenties voor de opleidingsafdeling doordacht (met name met betrekking tot het gegeven dat opleiders meer competentie-consultants worden)?

(Naar: M. Mulder, 1999)

1.8 Leeswijzer

In dit boek is gekozen voor een thematische ordening van het materiaal. Er wordt dus geen systematisch overzicht gegeven van de opzet, resultaten en conclusies van de deelonderzoeken. Wel vormen de deelonderzoeken de basis van de verschillende hoofdstukken.

In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de begrippen die worden gebruikt op het terrein van de competentieontwikkeling. Dit hoofdstuk is het resultaat van een uitgebreide zoektocht in de literatuur naar de betekenis van het begrip competentie. Dit hoofdstuk is vooral interessant voor diegenen die op de hoogte willen raken van de vele nuances die er zijn met betrekking tot de begrippen competentie en competenties.

Lezers die meer geïnteresseerd zijn in de toepassing van competentieontwikkeling in organisaties en in de voor- en nadelen er van kunnen wellicht volstaan met het lezen van de begrippen zoals ze in deze studie worden gehanteerd.

Bij het lezen van het boek moet worden bedacht dat de begrippen in dit boek weliswaar netjes zijn beschreven, maar dat in de praktijk al deze begrippen door elkaar lopen. Het concept is zeker nog niet uitgekristalliseerd en van standaardisatie in de terminologie is absoluut nog geen sprake.

Na de conceptuele uiteenzetting over de begrippen die in deze studie centraal staan, wordt in hoofdstuk drie meteen een uitgebreid voorbeeld gegeven van een organisatie die intensief werkt met competenties. Dit is een productieorganisatie in de procesindustrie (Dow Benelux). Dit hoofdstuk is gebaseerd op één van de case studies die in het kader van deze studie zijn uitgevoerd. Deze case studie is geselecteerd vanwege het integrale en centrale karakter dat het competentiedenken in deze organisatie inneemt. Lezers die geïnteresseerd zijn in een brede en concrete beschrijving van de praktijk van competentieontwikkeling in een bedrijf, vinden hier relevante informatie.

Hoofdstuk vier is gebaseerd op het vooronderzoek dat is gehouden. Dit betreft de survey die is uitgevoerd onder tachtig organisaties. In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de stand van zaken op het terrein van het competentiegericht werken in organisaties. In dit hoofdstuk ligt het accent op een brede verkenning van de mate waarin en de wijze waarop de tachtig organisaties in Nederland met het competenties werken.

Hoofdstuk vijf is gebaseerd op de oriënterende gesprekken, de telefonische interviews met P&O-directies en de gesprekken in het kader van de overige case studies. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verticale beleidsintegratie, horizontale integratie van HRM-instrumenten en de dynamisering van de personeelsontwikkeling ten gevolge van het werken met competenties. P&O-managers zullen in dit hoofdstuk nadere informatie vinden over de applicatiegebieden van competentieontwikkeling.

Hoofdstuk zes is gebaseerd op de enquête onder en interviews met de honderddertig opleidingsmanagers. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de betekenis van competentieontwikkeling voor HRD. Het bevat voor HRD-managers zeker interessante informatie. Maar ook voor P&O-ers en lijnmanagers is het interessant te lezen welke consequenties competentieontwikkeling heeft voor het beleid en de praktijk van HRD. P&O-ers en lijnmanagers komen immers steeds meer direct in

aanraking met HRD-taken. De zorg voor de competentieontwikkeling van de medewerkers is in veel organisaties opgedragen aan lijnmanager, die hier in samenwerking met P&O- en HRD-adviseurs gestalte aan geven.

In dit hoofdstuk wordt ook ingegaan op de toegevoegde waarde van competentiegerichte HRD. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de feitelijke competentieontwikkeling (zoals het verwerven van nieuwe competenties), het gebruik van competenties in de praktijk (het gebruik van het geleerde op de werkplek) en de effecten op de performance van de medewerkers. In een beperkte studie als deze kon dat niet op een harde en individuele wijze worden gemeten, maar is volstaan met oordelen van de opleidingsmanagers over deze wijze van werken.

Hoofdstuk zeven, het laatste hoofdstuk vormt de balans van deze studie. In dit hoofdstuk worden eerst de hoofdresultaten gepresenteerd van de slotsurvey. Daarna wordt ingegaan op de toegevoegde waarde van het competentiedenken voor de praktijk en wordt de balans van deze studie opgemaakt. Tot slot worden de eindconclusies van de studie gepresenteerd en worden er enkele aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

Lezers die primair geïnteresseerd zijn in de grote lijnen van deze studie en die snel kennis willen nemen van de belangrijkste resultaten en conclusies, kunnen het best de samenvattingen en conclusieparagrafen aan het einde van de hoofdstukken lezen.