

Boekbespreking

Drs. K. Eringa is werkzaam aan de School of Graduate Studies van de Christelijke Hogeschool Noord-Nederland te Leeuwarden (keringa@chn.nl)

Boekbespreking van: Beirendonck, L. Van (red.) (2001): Competentiemanagement: The essence is human competence. Leuven: Acco. ISBN: 9033445948, 192 Pagina's, € 24,50

In het hoger onderwijs wordt in groeiende mate gewerkt met competenties als basis voor het curriculum. Het TvHO heeft hier de afgelopen jaren ook aandacht aan gegeven. In 1998 schreven Van Beirendonck e.a. *Beoordelen en ontwikkelen van competenties; Assessment centers, development centers en aanverwante technieken*, een boek dat uitvoerig rapporteert over de dagelijkse praktijk van het werken met assessment en development centers op basis van jarenlange ervaring en samenwerking onder professionals. *Competentiemanagement* is een vervolg op dit boek. Het eerste hoofdstuk over de context van competentie management geeft een samenvatting van het eerdere werk.

In het volgende hoofdstuk over strategische aspecten worden drie aspecten behandeld: de keuze voor competentie management door het management; een aantal fundamentele bedrijfsdimensies; en de flow waarlangs competentie management moet verlopen. Succesvol competentie management staat of valt met commitment van de leiding. De vergelijking met kwaliteitsmanagement dringt zich op. Net zoals kwaliteit niet de verantwoordelijkheid kan zijn van een bepaalde afdeling in een organisatie, zal competentie management gedoemd zijn te mislukken als het iets blijft van de P&O-afdeling. Het onderdeel over bedrijfsdimensies behandelt belangrijke aspecten als mission statement, core values, core activities, core competencies en strategic objectives. De flow, of het verankeren van deze aspecten in de organisatie, wordt logischerwijze gevolgd door richtlijnen voor implementatie.

Jammer genoeg is dit hoofdstuk nogal stroef geschreven. Dit doet afbreuk aan het belang van de inhoud, en het nodigt ook niet direct uit om verder te lezen in het boek. En hoewel hier kernaspecten voor de invoering van competentie management worden behandeld, is het de vraag of het hoofdstuk hier op zijn plaats is, voordat de kernbegrippen uit het boek, competentie en competentie management, duidelijk beschreven zijn.

Dat gebeurt in het derde hoofdstuk, *Human competencies en competentie management*. Van Beirendonck definieert een competentie als 'een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke rol of functie.' Het is een pragmatische definitie die een aantal elementen combineert waar andere deskundigen over van mening verschillen,

zoals het begrip eigenschap. Later beschouwt Van Beirendonck competenties als gedragingen zelf.

Hier zou een meer consequente definitie meer duidelijkheid bieden. Het maakt voor de omschrijving en het onwikkelen van meetbare instrumenten veel uit of er sprake is van een onderliggende eigenschap, een vaardigheid of bekwaamheid, of het gedrag zelf. Dat laatste lijkt me in ieder geval niet juist. Vergelijk ook de omschrijving van Procee in *TvHO*, 19, 4 (2001): '(...) het samenkomen van drie dimensies: het specifieke vakgebied, de persoon van de (toekomstige) professional, en de externe omgeving waarmee contact wordt onderhouden.' In de definitie van Van Beirendonck komt het belang van observeerbaar gedrag duidelijk naar voren, en dit is naar mijn mening een van de sterke punten van het boek.

Competentiemanagement wordt gedefinieerd als 'een geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen, en dit met het oog op het realiseren van de missie en het performanter maken van de medewerkers.'

Het opstellen van competentieprofielen, door de auteurs het draaipunt van competentie-management genoemd, is het thema van het volgende hoofdstuk. Van Beirendonck toont zich hier weer pragmatisch en slagvaardig en raadt organisaties aan niet te streven naar perfectie of volledigheid, maar de doelmatigheid in het oog te houden. Het opstellen van competentieprofielen gebeurt met de voornaamste betrokkenen, de jobholders, de leidinggevenden en het algemeen management. Het hoofdstuk bevat een groot aantal technieken voor het verzamelen van relevante informatie, zoals het interview, de critical incident methode en competentiekaartjes.

Hoofdstuk vijf, *Het meten van competenties*, is in grote lijnen een samenvatting en herhaling van het vorige boek. Wat dit hoofdstuk toch waardevol maakt zijn de cases die gepresenteerd worden en het onderzoek dat Quintessence, het bedrijf waar de auteurs aan zijn verbonden, verricht naar afnames van assessment centers die in het verleden hebben plaatsgevonden. Door systematisch eerdere resultaten te verzamelen heeft Quintessence een grote database opgebouwd. Het gepresenteerde onderzoek in het boek is een uitdaging voor andere organisaties – binnen of buiten het onderwijs – om hun gegevens op dit gebied vast te leggen en hier ook onderzoek naar te doen. Op die wijze kunnen wellicht verklaarde zwakheden van de assessment methode, zoals geringe begripsvaliditeit nader worden verklaard en mogelijk verbeterd.

Het hoofdstuk over ontwikkelen van competenties is sterk geënt op de competentielijst en de methodiek van Quintessence. De uitgebreide praktijkverhalen schetsen een rijke context en bieden een kennismaking van binnenuit met deze methode. Dat maakt het enerzijds concreet en daardoor interessant, maar anderszijds ook aanvechtbaar. De auteurs hebben ook een hoofdstuk over het belonen van competenties. Ze geven aan dat dit element van competentie-management nog in de kinderschoenen staat. Toch zou dit aspect juist voor instellingen binnen het hoger onderwijs die streven naar functiedifferentiatie een uitdaging moeten vormen.

Beirendonck c.s. besluiten het boek met een hoofdstuk over competentie management en andere managementsystemen. Dit andere beperkt zich tot het EFQM-model. Het is jammer dat de auteurs in dit hoofdstuk geen aandacht geven aan de Balanced Score Card als besturingsinstrument, te meer omdat in een aantal case studies die in het boek zijn opgenomen bedrijven met dit model werken. De beschrijving van een mogelijke combinatie van EFQM en competentie management is daarentegen vooral voor het hbo erg nuttig. Veel hbo-instellingen werken met EFQM als instrument voor kwaliteitszorg en zelfevaluatie. Een groeiend aantal hbo-instellingen gebruikt het EFQM-model ook als strategisch besturingsinstrument. De relatie met competentie management is dan een nuttige aanvulling.

Uit de talrijke cases blijkt dat competentie management in veel organisaties nog van de grond moet komen. Het bedrijf Borealis lijkt daarop een gunstige uitzondering te zijn. Deze geringe vooruitgang kan enerzins ontmoedigend werken, anderszins kun je ook constateren dat je de boot nog niet gemist hebt en dat aansluiting nog mogelijk is. Eigenlijk houden alle opleidingen die de overstap maken naar competentiegericht onderwijs zich bezig met competentie management. Het zou dan voor de hand liggen ook voor de eigen medewerkers een systeem van competentie management op te zetten. Voor al die instellingen is dit boek een aanrader.