

Ook dit nummer bevat weer de vertrouwde vier bijdragen. Daarnaast is er echter ook de start van een nieuwe rubriek: 'Vanaf de zijlijn'. Het is de bedoeling dat in deze rubriek bijdragen worden geleverd vanuit aanpalende vakgebieden, zoals het signaleren van ontwikkelingen die voor HRM van belang kunnen zijn. Het spits wordt afgebeten door Ton Wilthagen vanuit de institutioneel-juridische invalshoek. Ook nieuw is de verbreding van de bestaande rubriek 'HRM Netwerk Nieuws'. Behalve mededelingen vanuit het HRM Netwerk zullen in deze rubriek voortaan ook mededelingen vanuit Output en SISWO worden opgenomen.

Als het gaat om het duiden van een lijn in de bijdragen (inclusief die van Wilthagen) voor dit nummer, zou dat het (brede) thema 'Vernieuwing van HRM' of 'HRM-innovatie' kunnen zijn.

Het gaat dan in de eerste plaats om vernieuwing van HRM-inhoud. Op zich is het denken in competenties en competentieontwikkeling niet meer zo nieuw. De eerste publicaties hierover in ons land stammen al uit het begin van de jaren negentig. Als het gaat om een goede en effectieve toepassing van deze gedachten, is het voor veel organisaties echter nog wel redelijk nieuw. Evenals bij andere onderdelen van het personeelsmanagement speelt ook bij het werken met

competenties de discussie over de gewenste aanpak: de controlerend/bepalende, strategische en top-down-benadering (*competentie-management*) versus de ontwikkelende/lerende, veranderingsgerichte bottom-up-benadering (*competentieontwikkeling*). Teurlings, Vermeulen en Wiersma plaatsen zich in hun bijdrage in dit nummer duidelijk in de laatste benadering, zij het dat er ook oog is voor de noodzaak tot wisselwerking en voor het 'beheersbaar maken' van competentieontwikkeling.

De tweede soort vernieuwing heeft betrekking op de aanpak van het HR-werk. In vrijwel alle standaardwerken ligt de nadruk op de noodzaak tot de strategische positionering van de HR-functie. Deze gedachte wordt theoretisch onder meer ondersteund vanuit de resource-based view (RBV) op de onderneming en de rol van de medewerkers. Centraal in deze benadering staat de gedachte dat het management zich moet richten op het unieke van het menselijk potentieel dat men in huis heeft, omdat mede op basis van deze uniciteit duurzaam concurrentievoordeel kan worden behaald. Aan de HR-functie wordt daarbij de (strategische) taak toegekend het menselijk potentieel te helpen ontdekken en te helpen realiseren. In hun bijdrage 'HRM en de relationele theorie van emoties' plaatsen Doorewaard en Benschop belangrijke vraag-

tekens bij de pretenties van de RBV. Deze gaat te veel uit van een technocratische systeembenadering en besteedt onvoldoende aandacht aan de complexe en op macht gebaseerde relaties tussen de onderdelen van het systeem en de omgeving. Als alternatief presenteren zij vervolgens hun relationele theorie van emoties (RTE). De vraag is echter in hoeverre hierbij echt sprake is van elkaar uitsluitende benaderingen, dan wel van benaderingen die elkaar kunnen aanvullen. Een andere vraag is welke delen van de HR-functie met de nieuwe benadering worden aangesproken. Bij de RBV is dit vooral de top van de HR-afdeling in relatie tot het topmanagement, terwijl het bij de RTE vooral om de uitvoerende HR-functionaris in relatie tot het middenmanagement lijkt te gaan.

Ten slotte is er ook aandacht voor HRM-vernieuwing als gevolg van ontwikkelingen in de organisatieomgeving. Als het gaat om de effecten van omgevingsveranderingen op HRM, is de aandacht de laatste jaren vooral gericht op enerzijds economisch-technologische veranderingen, zoals schaalvergroting en het gebruik van nieuwe technologie, en anderzijds op sociaal-culturele ontwikkelingen, zoals individualisering en globalisering. In dit nummer een andere invalshoek: de focus wordt nu weer eens gericht op de politiek-institutionele ontwikkelingen. In de bijdrage van Wilthagen betreft dat de gevolgen van veranderingen van overheidsbeleid en wetgeving. Hij spreekt in dit verband van een 'interventieparadox'. De overheid trekt zich terug van terreinen waar zij zich traditioneel wel mee bezighield, zoals de arbeidsvoorziening, de arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en dergelijke. Tegelijkertijd rukt diezelfde overheid op als het gaat om gebieden waar zij zich in het verleden verre van hield, zoals de arbeid en zorg, de verhouding werk en privé, de verhouding

man/vrouw, et cetera. Voor HRM op organisatieniveau heeft dit ingrijpende gevolgen.

Een voorbeeld van de effecten van politiek-institutionele veranderingen op HRM, maar dan op zeer omvangrijke schaal en met zeer ingrijpende gevolgen, treffen we op dit moment aan in China. In de bijdrage van De Boer c.s. wordt een schets gegeven van de politiek-institutionele revolutie die zich momenteel in China voltrekt en de gevolgen daarvan voor het personeelsmanagement in Chinese bedrijven. Opvallend daarbij is de snelle modernisering van dat personeelsmanagement, al zijn er ook duidelijke verschillen naar typen bedrijven en naar sectoren. Belangrijke vraag is in hoeverre in de nabije toekomst de veranderingen in de contextfactoren gelijke tred zullen blijven houden met de behoefte aan modernisering van HRM in de bedrijven.

De vraag die na het lezen van de bijdragen overblijft, is die naar de omvang en betekenis van de veranderingen in de HR-functie. Is echt sprake van een fundamentele innovatie van deze functie, al dan niet onder invloed van externe ontwikkelingen? Of gaat het om het benadrukken van accenten die al eerder aanwezig waren, maar wellicht wat waren weggezakt? Het portret van HRM in China laat zien dat, zelfs in het geval van revolutionaire externe ontwikkelingen, er toch ook sprake is van veel continuïteit in het personeelsmanagement. Dat geldt dus zeker voor de situatie in ons eigen land.
