

De lusten en lasten van competentie management

Technologische innovaties hebben doorgaans een lange incubatietijd, voordat hun maximaal effect op de samenleving is bereikt. Na de introductie van elektriciteit duurde het 50 jaar voordat de gevolgen daarvan in alle haarvaten van de samenleving waren doorgedrongen. In onze tijd zien wij hetzelfde optreden bij de introductie en verspreiding van micro-elektronische toepassingen. Het eindpunt lijkt daarvan nog niet in zicht. Deze lange incubatietijd is ook van toepassing op sociale innovaties.

Het HRM-denken, gezien als een fundamenteel andere kijk op arbeidsrelaties en vooral op de wijze waarop daarmee omgegaan zou moeten worden, is nu ruim twintig jaar oud. Aanvankelijk is lange tijd vooral in woord en geschrift gediscussieerd over de betekenis van deze vernieuwing. Maar zo langzamerhand lijkt ook in meer praktische zin deze omslag in het denken gestalte te krijgen. Weliswaar voorzichtig, maar als een incubatietijd van 50 jaar ook hier gebruikelijk is, dan hebben we ook nog een lange weg te gaan.

Deze ontwikkeling uit zich ook in de toenemende aandacht die HRM vanuit de wetenschap krijgt. Het onderzoek neemt in omvang toe. Als redactie merken we dat, omdat het aantal aangeboden artikelen de laatste tijd eveneens toeneemt.

Competentiemanagement

Een fraai voorbeeld van de interesse vanuit de wetenschap voor ontwikkelingen in de praktijk vormen de twee artikelen over competentie management die in dit nummer zijn opgenomen.

Het eerste artikel, van de hand van Fruytier en Christis, is een kritische analyse van het competentiebegrip. Mede op basis van enkele casestudies bij universiteiten leggen zij een aantal zwarte gaten in het competentiedenken bloot. Op basis daarvan ontwikkelen zij ook een, in hun ogen beter en vooral hanteerbaarder, alternatief. Het is niet verwonderlijk dat twee vertegenwoordigers uit het adviesvak op hun beurt stevige kritiek leveren op zowel de analyse als op het alternatief wat Fruytier en Christis naar voren brengen. En juist in deze replek van Van Beirendonck en Seegers zitten weer interessante elementen niet alleen voor verdere discussie, maar ook voor nader onderzoek.

Het tweede artikel over competentie management, van de hand van Kampermann, is van een geheel andere aard. Hij heeft enkele casestudies uitgevoerd bij gemeenten in Nederland. Zijn resultaten lijken in eerste instantie koren op de molen te vormen voor de kritiek die Fruytier en Christis te berde brengen. Gemeenten menen met competentie management veel doelen tegelijk te kunnen realiseren; zij gaan uit van standaardindelingen

van competenties en zoeken toch een unieke strategische koppeling en bovendien zien HR-mensen het als een kans om meer eenheid in het beleid aan te brengen. Kortom, de ambities zijn groot en lijken dan ook op voorhand gedoemd te zijn om te mislukken. Toch is dat niet het geval, want men is in doorsnee tevreden met het bereikte resultaat, ook al kan men dat moeilijk preciseren. Competentiemanagement lijkt een breedspectrum medicijn dat zelfs zonder gedegen diagnose tot een beter leven kan leiden. Een reden temeer om daar nog eens stevig onderzoek naar te doen.

Resource-karakter

De andere twee artikelen in deze aflevering laten zien dat steeds genuanceerder naar het amorfe begrip 'personeel' wordt gekeken. Een teken dat in het huidige HR-beleid meer oog bestaat voor het bijzondere resource-karakter van onderscheiden groepen van werknemers. In dit geval gaat het bij Steijn over ambtenaren en de vraag of zij beschikken over een specifieke motivatie om de publieke zaak te dienen en in het artikel van Adriaenssens, De Prins en Vloeberghs over de werkbeleving en werkstress bij academici. Zowel de combinatie van deze twee categorieën werknemers

als de aard van de onderwerpen (bijzonder gemotiveerde ambtenaren en overstresste wetenschappers) zal bij menig lezer in eerste instantie wellicht de wenkbrauwen doen fronsen, maar dat is des te meer reden om deze artikelen te lezen.

In beide gevallen wordt namelijk een bijzondere inzicht geboden in deze 'eigen-aardige' werkomgevingen. Ondanks de grote verschillen tussen deze artikelen valt op hoe overeenkomstig de roep van beide auteurs is om een beter en vooral meer gericht HR-beleid te implementeren. Alleen op die manier is een beter functionerende overheid en zijn betere universiteiten te realiseren. Indirect wordt daarmee het strategisch belang van HRM stevig onderstreept.

Dit winternummer van het Tijdschrift voor HRM ontvangt u tijdens de donkerste dagen van het jaar en op de grens van oud en nieuw. Van oudsher is dat een tijd voor reflectie. Volgens ons biedt dit nummer daarvoor voldoende grondstof. Rest ons nog om u een goed nieuw jaar toe te wensen.

De redactie