

Het tijdschrift voor HRM slaat een brug tussen personeelswetenschap en personeelspraktijk. Dit nummer staat in ieder geval met beide benen in de praktijk. Veel personeelsafdelingen zijn bezig met de onderwerpen die hier aan bod komen. Competentiemanagement, coachend leidinggeven als belangrijke competentie, 360-graden feedback en cultuurverandering zijn op dit moment belangrijke thema's. Personeelsafdelingen overwegen het nut voor de organisatie of proberen er een eigen vorm aan te geven. Er is een zwaan-kleef-aan effect, waarbij de belangstelling voor deze onderwerpen door uitwisseling in de praktijk is gegroeid. Competentiemanagement en coachend leidinggeven zien we dan ook terug in een artikel over de rijksoverheid, als aanbevelingen om het HRM in deze sector te verbeteren.

Interessant is dat van genoemde onderwerpen alleen cultuur voorkomt in twee actuele uitingen vanuit de wetenschappelijke hoek in dit nummer. Ik doel dan op het onderzoeksprogramma bij sociologie van de Universiteit van Utrecht en de aankondiging van de conferentie van het HRM netwerk over Organisational renewal: challenging Human Resource Management. Dit is er overigens vooral een indicatie van dat het taalgebruik in de wetenschap en de praktijk niet altijd hetzelfde is. In de aangesneden problemen

zijn wel overeenkomsten te ontdekken. De praktijk toont hier behoefte aan begrijpelijke kaders en instrumenten, die men ook enigszins kan toespitsen op de eigen situatie. Bij meer complexe problemen wordt naar blijkt echter nog steeds dankbaar gebruik gemaakt van wetenschappelijk onderzoek en theorievorming.

Jansen en De Jong onderzoeken de populaire 360-graden feedback methode. Verschillende personen, die nauw betrokken zijn bij een te beoordelen medewerker, geven hun inschatting van die medewerker. En de medewerker beoordeelt zichzelf ook. Het blijkt dat er in de praktijk nauwelijks samenhang is tussen deze verschillende beoordelingen. Waar bij een assessment centre methode persoonlijke appreciaties van assessoren zoveel mogelijk worden tegengegaan, lijken ze bij de 360-graden feedback methode hoogtij te vieren. Hoewel er verklaringen te geven zijn voor de verschillen in beoordeling, valt er psychometrisch het nodige op de methode aan te merken. De vraag is wat er nu eigenlijk wordt gemeten. De effectiviteit van de methode is verder onduidelijk. De auteurs proberen daarom ook de populariteit van de methode in de praktijk te verklaren.

Oosterwijk vindt er in zijn artikel over competentie management geen doekjes om: het concept competentie management moet voor

de echte gedragswetenschappers soms een gruwel zijn. De redactie van HRM wil dit niet ontkennen. Met behulp van concepten uit het competentie management geeft de auteur meer zicht op actuele ontwikkelingen in het leidinggeven en de vereiste persoonlijke kwaliteiten van leidinggevendenden. Het huidige leidinggeven wordt gekenmerkt door paradoxen. Macht dient plaats te maken voor gezag. Naast management is leiderschap nodig. Afrekenen op resultaat kan botsen met coaching. En beheersen door de leidinggevende past niet zonder meer bij zelfsturing van de medewerker. Het competentiebegrrip wordt goed verhelderd door een band te leggen met meer traditionele begrippen als persoonlijke eigenschappen, kennis, vaardigheden en motivatie.

Met zijn artikel over cultuurverandering in organisaties komt Straathof op een terrein dat een ruimere wetenschappelijke basis heeft. De cultuur van een organisatie heeft diepe wortels en heeft bijgedragen aan het overleven van die organisatie. Als verandering nodig is, moet daarom veel energie gemobiliseerd worden. HRM kan daarbij een belangrijke toegevoegde waarde hebben, zowel door het bieden van inzicht als door de inzet en aanpassing van instrumenten. Daarbij is het wel zaak zorgvuldig positie te kiezen bij het veranderingsproces.

Het HRM in de sector Rijk is de afgelopen tijd grondig tegen het licht gehouden. Van der Parre en De Mol geven aan, dat na onderzoeken in het kader van de Arbeidsmarktmonitor Rijksdienst, de Werkgroep-Van Rijn zijn licht heeft laten schijnen op de personele problemen. Toegevoegd kan nog worden dat er recent ook een zogenaamd Interdepartementaal BeleidsOnderzoek (IBO) is verricht naar de personeelsfunctie bij de ministeries. De krappe arbeidsmarkt gekoppeld aan een grote vervangingsvraag en de aantrekkings-

kracht van de overheid als werkgever vragen investeringen. Daarbij moet gedacht worden aan een investering in het HRM zowel op het niveau van het management als van de P&O-afdeling, aan het verder flexibiliseren van de formatie en de organisatie en aan verbetering van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Onderzoek is in dit geval een belangrijke stimulans voor een betere praktijk. Dat het niet altijd eenvoudig is om vanuit onderzoek de praktijk te dienen kan worden afgeleid uit het laatste artikel dat hier wordt genoemd. Hoekstra en collega's zijn geïnteresseerd in de bevordering van de deelname van chronisch zieken aan het arbeidsproces. Hoewel de arbeidsmarkt krap is, staan deze mensen immers veelal buitenspel. Veel factoren blijken een rol te spelen. Het vergaren van voldoende gegevens om hypotheses te toetsen is niet eenvoudig. En reeds bestaande inzichten worden niet altijd bevestigd. Vooral een samenstel van onderzoeken zal hier uiteindelijk tot vruchtbare aanbevelingen voor de praktijk leiden.

De boekbespreking doet tot slot ook de praktijk recht. Daarin staan de aartsvaders van het Nederlandse bedrijfsleven centraal. Mannen als Fokker, Jurgens en Mees die met visie, gedrevenheid en onverzettelijkheid hun bedrijven groot maakten. Toen dat nog kon zonder HRM.