

**Dit herfstnummer bestrijkt een breed scala aan onderwerpen. De waaier reikt van competentie management via HRM in het MKB tot pensioenbeslissingen van medewerkers en een bijdrage over de positie van HRM.**

Het hoofdartikel gaat over het (wat de auteurs noemen) 'onverklaarde succes van competentie management' en is van de hand van Kampermann, Kluijtmans en Semeijn. Het is niet voor het eerst dat het Tijdschrift voor HRM aandacht aan dat onderwerp besteedt. Wie het artikel leest begrijpt waarom. Aan de ene kant heeft competentie management zijn weg gevonden in talloze organisaties. Aan de andere kant zet het schaarse empirische onderzoek naar het concept er flinke kanttekeningen bij. Hoe kan dat? De auteurs geven een overzicht van studies naar het concept waaruit een aantal bedenkingen naar voren komt. Daarvan worden er vijf uitgewerkt.

In maar liefst vier commentaren, zowel vanuit de praktijk als de theorie, wordt hierop gereageerd. Het eerste is van een consultant, Erin Lap, werkzaam bij een adviesbureau met een lange historie in competentie management. Lap constateert in haar adviespraktijk dat opdrachtgevers niet zozeer bezig zijn met de theoretische achtergrond van competenties, maar dat de aanleiding om te kiezen voor competenties en voor competentie management een meer praktische is: 'er is een issue,

er moet iets verbeterd worden'. Dat maakt organisaties meer geïnteresseerd in de vraag "wat werkt" dan in een wetenschappelijk verantwoorde verklaring waarom het werkt. Het tweede commentaar is van redactielid en wetenschapper Willem de Lange. Zijn hoofdboodschap is in de titel samengevat: 'Onverklaard, maar niet onverklaarbaar'. De Lange wijst onder andere op het verschil tussen competentie management 'als tool of als taal'. Veel HR-managers én veel lijnmanagers hebben behoefte aan 'tools' en dat verklaart volgens De Lange deels het succes van de taal. Het derde commentaar is geschreven door redactielid Hans van der Heijden, die in het dagelijks leven HR-manager is en in die hoedanigheid eveneens te maken heeft met competentie management. Hij schrijft de conceptuele bezwaren in de praktijk niet of nauwelijks te herkennen. Bovendien kaatst hij de bal terug naar 'de wetenschap'; misschien moet die beter of ander onderzoek doen? Als laatste komt de Vlaamse wetenschapper annex consultant Van Beirendonck aan het woord. Hij schrijft dat ook 'in het minder HR-modegevoelige Vlaanderen' competentie management intensief wordt gebruikt. Een deel van de verklaring ziet hij in de top-down benadering van missie naar strategie tot uiteindelijk competenties ('van buiten naar binnen'). Maar die benadering heeft ook zijn beperkingen en zou volgens Van Beirendonck

aangevuld moeten worden met talentmanagement ('van binnen naar buiten').

In een repleik worden de vier commentaren door Kampermann, Kluijtmans en Semeijn samengevat als: "Waar maken die wetenschappers zich druk over?" Zij vinden die reactie begrijpelijk, maar kunnen er voor de toekomst van wetenschappelijk onderzoek naar competentie management geen genoegen mee nemen. Zij geven wel toe dat de wetenschap de hand in eigen boezem moet steken voor wat betreft het doen van onderzoek naar competentie management.

In het tweede artikel richten Knol en Van Riemsdijk zich op HRM in het MKB. Onder de titel 'Is HRM er ook in kleine maten? Een verkenning van 'best fits' in kleine bedrijven' doen zij verslag van een onderzoek onder twintig MKB bedrijven, op één na zonder professionele HRM-ondersteuning. Alle onderzochte bedrijven vinden het belangrijk dat hun HRM zich kenmerkt door 'een zeer persoonlijk karakter' en onderschrijven dat 'het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen'. Maar daarnaast concluderen de auteurs aan de hand van vier 'archetypische HRM configuraties' dat er tussen de bedrijven duidelijke verschillen te onderscheiden zijn in de mate waarin HRM 'samenhangt'. Ondernemers blijken het rijke HRM-aanbod van systemen en instrumenten pragmatisch te benutten om toe te snijden naar de eigen specifieke behoefte. HRM in kleine bedrijven wijkt theoretisch niet zoveel af van grote bedrijven, maar wordt wel anders in praktijk gebracht.

Het derde artikel is 'Beslissingen rond langer doorwerken; de onzichtbare drempels voor een later pensioen' van Henkens, Van Solinge en Van Dalen van het NIDI. Hoe komen beslissingen om met pensioen te gaan tot stand? En wat kan die beslissingen doorkruisen? De auteurs concluderen onder meer dat er binnen organisaties veel onzichtbare drempels zijn die een (vrijwillige) keuze

belemmeren. Het artikel is gebaseerd op onderzoek onder 1700 werknemers in vier grote organisaties over het tijdsvlak van 2001 tot 2007. Dat stelt de onderzoekers in staat om pensioenplannen van oudere werknemers te confronteren met hun pensioneringsgedrag. Het onderwerp heeft het laatste jaar versneld een hoge actualiteitswaarde gekregen. Aan de ene kant heeft menig pensioenfonds het zwaar en de regering plannen om de AOW leeftijd te verhogen. Aan de andere kant voelen veel organisaties de verleiding om bij personeelsreducties toch (weer) bij voorkeur oudere werknemers vervroegd naar huis te sturen. De auteurs verzochten dan ook dat 'de eerste pleidooien voor een nieuwe VUT de kranten alweer halen'.

Het zijn voor HRM zowel 'Gouden Tijden' als 'Zware Tijden' stelt Emans in zijn bijdrage. 'Gouden' omdat HRM is uitgegroeid tot een management-specialisme en de belangrijkste pijler van de bedrijvigheid in onze samenleving. 'Zware' omdat sociaal-economische ontwikkelingen het HRM-ambacht een niet eerder vertoonde graad van moeilijkheid hebben bezorgd. Ter onderbouwing wijst Emans onder andere op de convergentie van het paradigma van de lerende organisatie en de 'Human Resource Based View of the Firm'. Vervolgens stelt Emans drie wenselijkheden aan de orde: de herwaardering van de 'O' in 'P&O', het mobiliseren van politieke invloed binnen de organisatie en de verbetering van de implementeerbaarheid van HRM-producten. In de boekbespreking van dit herfstnummer houdt Ritchie de Blicke het boek 'Jongleren met talenten' van Jolink, Korten en Verhiel (2009) tegen het licht. De column is van de hand van Gerrit Kreffer en gaat in op de economische recessie.

Al met al weer een rijk gevuld en zeer divers Tijdschrift. Dat u uw voordeel ermee moge doen!

*De redactie*