

## Beheersen of begeleiden?

De titel van het tweede artikel in dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM* luidt:

**‘Competentiemanagement: beheersen of begeleiden?’** In navolging van Kessels stelt de auteur, Dries Faems, dat de koppeling tussen het strategisch beleid van de organisatie, competenties en HRM kan worden getypeerd als een beheersingsmodel.

Tegenover deze gangbare opvatting van competentie management stelt hij vervolgens een zogenoemd begeleidingsmodel. In het beheersingsmodel tracht het management het gedrag van werknemers te ‘beheersen’, dat wil zeggen zodanig te sturen dat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd. Vooral vanwege de grote dynamiek die de omgeving van organisaties kenmerkt, wordt het begeleidingsmodel door Faems naar voren geschoven. Hierin ligt de klemtoon op een procesmatige wisselwerking tussen strategie, HRM en competenties. HRM krijgt in dit model een centrale positie, omdat deze functie moet zorgdragen voor de interactie tussen alle stakeholders. Maar de rol van de HR-managers is vooral een begeleidende.

In het hoofdartikel, van de hand van Bram Steijn, wordt nagegaan in hoeverre nieuwe productieconcepten – in het bijzonder die zijn gebaseerd op de sociotechniek – en nieuwe arbeidsrelaties gestalte krijgen. Gaan de ontwikkelingen zo snel als in de literatuur

wel wordt gesuggereerd? En is er daarbij echt sprake van een afscheid van het taylorisme? De ontwikkelingen in organisaties die in dit artikel worden beschreven, gaan in wezen ook over de overgang van een beheersingsmodel (het taylorisme) naar een begeleidingsmodel, in ieder geval een model waarin beheersing plaatsmaakt voor een grotere verantwoordelijkheid en meer ruimte voor het zelfstandig nemen van beslissingen op de werkvloer. Steijn komt tot de conclusie dat deze ontwikkeling weliswaar langzaam verloopt, maar onmiskenbaar plaatsvindt. Volgens hem bestaat de ‘fordistische’ organisatie uit de jaren zestig niet meer. En HRM verandert – zij het langzaam – mee.

Het is aardig om een andere actuele ontwikkeling in de HR-praktijk, de Balanced Scorecard, eens te bezien vanuit het perspectief van de twee modellen. Het artikel van Peppelenbosch biedt ons daarvoor alle ruimte. Hij geeft enige theoretische achtergronden van het instrument en schetst het gebruik in de Nederlandse HR-praktijk. De vraag of het hier om een beheersings- of een begeleidingsmodel gaat, wordt door Peppelenbosch niet aan de orde gesteld (dat had de redactie ook niet gevraagd). Maar uit het artikel wordt wel duidelijk dat het instrument veeleer aansluit bij het beheersingsmodel – zoals getypeerd door Kessels en Faems – dan het begeleidingsperspectief. Relateren

we dat aan de conclusies van Steijn, dan blijven we toch enigszins in verwarring achter. Vooral ook als we bedenken dat alle auteurs verwijzen naar de grote dynamiek in de omgeving van organisaties, die een (snelle) ontwikkeling van organisaties noodzakelijk maakt, zeker in strategisch opzicht, waarbij ook HRM moet mee-evolueren. Het is duidelijk dat op verschillende manieren invulling kan worden gegeven aan de HR-functie. Maar hoe dat ook gebeurt, het belang van HRM wordt in al deze artikelen nog eens benadrukt.

Dat de HRM-functie niet alleen voor grote ondernemingen van belang is, wordt ook nog eens duidelijk gemaakt door Luc Sels c.s. Zij doen verslag van een onderzoek naar

de meerwaarde van HRM in kleine en middelgrote ondernemingen. Het waardevolle van deze bijdrage is dat dit vooral in bedrijfs-economische termen wordt verwoord. Het blijkt dat de kostenverhogingen die het gevolg zijn van extra inspanningen op het gebied van personeelsmanagement, zich snel terugverdienen en dat daardoor uiteindelijk een positieve bijdrage wordt geleverd aan de rentabiliteit van de onderneming.

Kortom, de HR-manager vindt in dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM* weer voldoende bemoedigende woorden. Dat het een belangrijk vakgebied is, daar zal geen enkele P&O'er aan twifelen, maar dat laat onverlet dat het plezierig is om dat vanuit de wetenschap bevestigd te krijgen.

---