

## Mensenmanagement in de praktijk

**In het voorliggende nummer van het Tijdschrift van HRM passeert een aantal benaderingen met betrekking tot het managen van mensen in organisaties de revue: competentie management, diversiteitmanagement, leeftijdsbewust personeelsmanagement, transactiegericht management van mensen en professioneel management van mensen. Centraal thema: hoe staat het in de praktijk met de sturing op de verschillende aandachtsgebieden.**

In 2005 trokken we in het themanummer 'Competentiemanagement; de hype voorbij?' de conclusie dat competentie management een blijver is in de HR-praktijk in Nederland en Vlaanderen. Eén op de vijf bedrijven in Nederland en Vlaanderen heeft competentie management in de een of andere vorm ingevoerd en veel tijd en energie gestopt in de implementatie en de uitvoering. Het is dan ook absoluut geen overbodige luxe om van deze vorm van HRM de effectiviteit te onderzoeken, en competentie management op haar merites te beoordelen. In het artikel 'De effectiviteit van competentie management' doet Willem de Lange verslag van onderzoek door de Kenniskring van het Lectoraat HRM van Avans hogeschool naar de waarde van competentie management in de praktijk. In de onderzochte bedrijven (allemaal in de zakelijke dienstverlening) is men over het algemeen

tevreden over het systeem. De belangrijkste verdienste die de onderzoekers aan competentie management toeschrijven is dat het de kwaliteit van werving en selectie als ook die van het beoordelingsproces verhoogt omdat transparant is wat voor gedrag en houding van medewerkers wordt verwacht teneinde de doelstellingen van de organisatie te realiseren. De combinatie van competentie management en performance management wordt in dat kader een goed koppel genoemd. Maar de onderzoekers concluderen ook dat niet alle mogelijkheden van competentie management voldoende worden benut. Leidinggevend sturen met name op het functioneren in de huidige functie. De focus ligt nog te weinig op talentontwikkeling op de lange termijn. Makke Metsemakers belicht in zijn commentaar op dit artikel twee valkuilen van competentie management. De eerste is de waarschuwing om niet ieder prestatieprobleem te zien als een competentieprobleem van een individuele medewerker en te snel de oplossing te zoeken in training of coaching. Hij pleit dan ook voor een integrale diagnose waarin ook aandacht is voor de cultuur, de structuur en de systemen in een organisatie. De tweede waarschuwing heeft te maken met de relatie tussen competentie en performance. Metsemakers betoogt dat die relatie niet objectief is vast te stellen en beïnvloed wordt door een grote mate van onzekerheid (externe factoren). Impliciet zit

in zijn betoog een waarschuwing voor bureaucratie en het creëren van een schijn duidelijkheid.

### **Vergrijzing**

In de tweede bijdrage in dit nummer wordt de balans van leeftijdsbewust personeelsmanagement opgemaakt. Harry van Dalen c.s. hebben onderzocht of werkgevers zich zorgen maken over de vergrijzing, in welke mate sprake is van leeftijdsbewust personeelsbeleid en hoe dat beleid er dan uitziet. De conclusie van hun onderzoek is dat veel werkgevers de vergrijzing wel degelijk als een probleem zien, ook voor de eigen organisatie, maar hoe ze daarmee om (willen) gaan is heel divers. Het werven van ouderen heeft weinig prioriteit en het voeren van een beleid dat de positie van ouderen structureel verbetert is vaak afwezig en betekent in de praktijk het ontzien van oudere werknemers. De auteurs zijn er van overtuigd dat de demografische ontwikkeling organisaties zal dwingen om de focus te verleggen en daadwerkelijk een duurzame inzet van de ouder wordende werknemer te bevorderen. Vooralsnog lijkt het erop dat deze vorm van personeelsbeleid vooral met de mond wordt beleden.

### **Diversiteitsbeleid**

Wanda van Esbroek en Marloes van Engen zijn op zoek gegaan naar een beste benadering voor diversiteitsbeleid. Hoe kunnen organisaties het beste omgaan met mensen met verschillende culturele achtergronden? Op basis van literatuur onderscheiden de auteurs zes verschillende benaderingen. Vanuit de gedachte dat het voor het welslagen van beleid cruciaal is dat werknemers het als rechtvaardig ervaren, zijn medewerkers binnen een (multicultureel) onderhoudsbedrijf voor training bevestigd of zij het beleid (in zijn verschillende aspecten) rechtvaardig vinden. Op basis van de sociale identiteitstheorie wordt verondersteld dat gevoelens over rechtvaardigheid mede worden ingegeven door

de sociale identiteit, de groep waartoe men behoort en de status die deze groep heeft. Dit wordt bevestigd in het onderzoek. Autochtone medewerkers en medewerkers afkomstig uit etnische minderheden blijken heel verschillend te denken over de mate van rechtvaardigheid van de onderscheiden benaderingen. Etnische minderheden onderschrijven beleid dat is gericht op het leren van elkaars culturele achtergronden en beleid dat is gericht op het omvormen van negatieve attitudes van de meerderheid ten opzichte van etnische minderheden. Autochtonen geven de voorkeur aan beleid dat de bestaande definities van kwaliteiten en daarmee hun eigen dominante positie bestendigt. Beleid dat erop gericht is achterstanden van etnische minderheden weg te werken wordt door autochtonen als onrechtvaardig ervaren. De auteurs komen dan ook tot de conclusie dat de meest ideale vorm van diversiteitsbeleid meerdimensionaal moet zijn: iedereen mag zichzelf zijn, niemand voelt zich bevoordeeld of benadeeld op grond van kenmerken als huidskleur, geslacht of etniciteit.

### **Beleid en praktijk**

René Tissen c.s. beschouwen HRM in het licht van de veranderende arbeidsrelatie. Zij onderscheiden twee (relatief nieuwe) benaderingen met betrekking tot het managen van mensen van HRM. De ene noemen zij Transactiegericht Management. In deze benadering is beleid en praktijk gericht op het in evenwicht houden van de wederzijdse kosten en baten in de arbeidsrelatie, de economische ruilverhouding. In deze benadering passen HR-praktijken als (harde) prestatiebeoordeling en bonus- en optieregelingen. De tweede benadering noemen ze de Professionals gerichte benadering. Beleid en praktijk zijn hier gericht op het optimaliseren van professionele kennis en beroepsvaardigheden ten bate van de organisatie en medewerkers. Hierin past bijvoorbeeld een ontwikkelingsgerichte benadering

van competentie management. De toepassingsmogelijkheid waarvan De Lange constateert dat die nog onvoldoende wordt benut in de praktijk. Op basis van literatuurstudie en empirisch onderzoek zijn de auteurs op zoek gegaan naar de herkenbaarheid van de drie benaderingen in de praktijk als ook naar de verschillen tussen die drie benaderingen.

Ook in dit nummer blijkt weer hoe complex en veelomvattend HR-beleid is. Arbeidsrelaties zijn aan grote veranderingen onderhevig en vertonen steeds grotere verschillen, mede doordat de diversiteit in organisaties steeds groter wordt. Het is een grote uitdaging voor het personeelsmanagement om hieraan op een adequate manier gestalte te geven. Hopelijk bieden de artikelen in dit nummer van het Tijdschrift voor HRM opnieuw enige handvatten.

*De redactie*