

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/116913>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-04 and may be subject to change.

## Het opleiden van ( HR) managers: een dualistisch perspectief

*Willem de Nijs*

HR managers staan vaak aan de wieg van allerlei management development programma's. Binnen dat kader nemen zij beslissingen over wie wel of niet allerlei opleidingen en cursussen mogen volgen. Maar hoe staat het eigenlijk met hen-zelf? Beschikken zij zelf wel over voldoende kennis en inzicht om hun functie toekomst bestendig te houden?

In augustus 2005 choqueeerde ene Hammonds de HR-wereld met zijn provocerende essay 'Why we hate HR'. Het artikel wist vele reacties op te roepen met opmerkingen als 'The human resources trade long ago proved itself, at best, a necessary evil – and at worst, a dark bureaucratic force that blindly enforces nonsensical rules, resists creativity, and impedes constructive change' of " HR, the corporate function with greatest potential – the key driver .. of business performance .. most consistently underdelivers'. Hammonds weet ook waarom HR zijn belofte als strategische partner niet weet waar te maken:

1. Allereerst zijn " HR-people not the sharpest in the box" . Het hoofddoel van HR is bij te dragen aan de doelstellingen van een organisatie. Daartoe dienen HR-medewerkers over zakelijk inzicht en analytisch vermogen te beschikken en juist op dit punt ontbreekt het hen aan de benodigde capaciteiten en 'business acumen'.
2. 'HR pursues efficiency in lieu of value'. HR afdelingen zijn vooral bezig om de efficiency van diverse maatregelen te meten en rapporteren maar zijn ze niet bezig met het inzichtelijk maken van de (financiële) impacts van haar activiteiten op de prestaties van een organisatie..
3. 'HR isn't working for you'. Om de 'bedrijfsactiva' en het management te beschermen tegen haar werknemers opteert HR voor standaardisatie en uniformering: een 'one-size-fits-all' benadering van alle medewerkers Hammonds wijst op de bureaucratische rompslomp die HR hierdoor creëert en het feit dat deze papierwinkel geen toegevoegde waarde biedt voor de organisatie. In plaats van op te komen voor de belangen van de medewerkers in een organisatie, lijkt HR meer op een politieagent die erop toeziet dat regels en procedures worden nageleefd en behandelt daarmee alle medewerkers hetzelfde.
4. 'The corner office doesn't get HR '. Ondanks het feit dat topmanagers het niet nalaten te benadrukken hoe belangrijk hun medewerkers wel niet zijn, speelt HR

geen strategische rol van betekenis in de organisatie. HR wordt vooral gezien als de support-afdeling die een zachte benadering verkiest ten aanzien van medewerkers en hun behoeften, in plaats van een harde, zakelijke benadering waarbij de belangen van de organisatie prevaleren boven de individuele werknemersbelangen.

Wie dit bovenstaand klachtenbeeld leest moet wel tot de conclusie komen dat het bedroevend gesteld is met zowel de kwaliteiten van de HR manager als van de HR functie zelf. Zoals altijd zit er wel een kern van waarheid in deze negatieve voorstelling van zaken. Mij gaat het echter nu niet om de vraag of zijn kritiek hout snijdt maar om de vraag hij wel een juist perspectief hanteert om HR die gewenste strategische positie te kunnen geven. Volgens Hammonds is er maar een oplossing en wel dat HR meer hard en business georiënteerd wordt en de zogeheten “zachte” kant, die nu overigens toch verkeerd wordt ingevuld. In een eerder door Ton Wentink geredigeerde bundel heb ik vanuit een dualistisch perspectief op organisaties een strategische toekomst voor HRM geschetst. Leidende gedachte is dat het voor succesvol functioneren van organisaties belangrijk is dat er een balans wordt gevonden tussen de zogeheten harde en zachte kant van organisaties. Ook is daar de stelling verdedigd dat voor moderne organisaties deze zachte kant aan strategisch belang toeneemt. Mijn conclusie is dat in de managementpraktijk deze zachte kant van organisaties meer moet worden benadrukt omdat de harde kant tot op heden sowieso al domineert. Voor de HR functie betekent dit in mijn visie dat haar heil niet bestaat uit het zich onderschikken naar de logica van de harde business strategy maar dat haar grote uitdaging juist ligt in het naar een strategisch niveau tillen van deze zachte kant. Om gebruik te maken van een metafoor: Onze hersens bestaan uit een linker- en rechterkant welke we allebei even hard nodig hebben om als een volwaardig mens te leven. In zekere zin geldt dit ook voor organisaties .

De linker hersenkamer in de organisatie staat dan voor rationele logica, waarvan het management zich ook graag de belichaming ziet. De organisatie wordt met behulp van wetenschappelijke kennis als maakbaar gezien, als een rationeel construct dat instrumenteel is toegerust om welomschreven doelen te realiseren. Het is de wereld van systematiseren, ordenen, plannen, regelmaat en van klinisch afstandelijk analyseren. In positieve zin kan het worden gezien als het streven om willekeur en chaos uit te bannen, om transparantie, helderheid en zuiverheid te creëren. De negatieve zijde van deze medaille is echter dat een organisatie uiteindelijk als kil, afstandelijk en zonder ziel/elan wordt ervaren. Het economisch contractdenken - ook in de onderlinge verhoudingen - viert onuitgesproken hoogtij met als aanname dat uiteindelijk als puntje bij paaltje komt, werknemers het beste tot hoge prestaties kunnen worden verleid door middel van financiële prikkels. Het sociale aspect van de organisatie wordt vaak ervaren als irrationeel

en als de grote weerstandsbarrière voor de door het management zo rationeel beargumenteerde veranderingen.

De rechter hersenkamer vertegenwoordigt de non rationale logica in de organisatie. Hierin prevaleert het menselijk verlangen naar ruimte (vrijheid), zelfbepaling, verandering, ongebondenheid, maar ook het verlangen naar verbinding met anderen, betrokken en deelgenoot te zijn aan een betekenisvol gemeenschappelijk project. Het is niet de logica van kille berekening en analytische instrumentering, maar van behoefte aan sociale zingeving in het werk. Het is hier waar de bron van vitaliteit in een organisatie zich nestelt, die uiteindelijk wordt gevoed door de mate waarin men - om het maar heel basaal uit te drukken - plezier met anderen beleeft om een prestatie te leveren, men gevoelens van respect, camaraderie en betrokkenheid ervaart. Het is ook een onberekenbare kant van de organisatie waarin allerlei gevoeligheden op de loer liggen en men verder en dieper kijkt dan iemands formele rol en positie. Hier verbergen zich ook krachten die onbeheersbaar kunnen worden. Het kan doorschieten naar een situatie waarin de betrokkenheid met elkaar te groot wordt, het eigen groepsbelang gaat prevaleren, eisen van professionaliteit een eigen leven gaan leiden, gezelligheid belangrijker wordt dan het leveren van goede prestaties, externe interventies van boven, maar ook van buiten de organisatie per definitie als vervelend en bedreigend worden beschouwd. Het is van het grootste belang dat een organisatie deze vaak niet expliciet gemaakte realiteit in verbinding weet te brengen en te houden met haar levensvatbaarheidsvoorwaarden. Juist voor de HR manager ligt hier een schone taak. Mijn stelling is zoals eerder gezegd dat de weg die Hammonds aanwijst daarvoor niet de geschikte is. De uitdaging is niet alleen om HR zogenaamd harder te maken maar vooral om de strategisch toegevoegde waarde van de zogeheten zachte kant tot zijn recht te laten komen. Het senior management moet zelf ook de strategische waarde daarvan inzien. Juist op dat niveau is het economisch/financieel denken uiterst dominant. Om en begin te maken met een vorm van evenwichtsherstel is de ideale opleidingspraktijk er een waar HR managers meer en beter geschoold worden in economische en financiële denkkaars en senior managers in sociaal wetenschappelijke kennis op het gebied van menselijk gedrag in organisaties. Hier ligt een mooie taak voor TiasNimbas om de handschoen op te pakken.

Wie Ton als programma directeur van MMO heeft meegemaakt zou zo op het eerste gezicht de conclusie kunnen trekken dat bij hem de harde kant nogal domineert. Hij houdt van duidelijke afspraken en verwacht ook dat iedereen die respecteert en nakomt. Op dit punt is hij erg directief en soms ook wel dwingend. Bij Ton is afspraak is afspraak, regels zijn regels, en afwijkingen worden alleen bij heel hoge uitzondering getolereerd. Studenten schrikken hier wel eens van en zien niet dat deze rol van Ton, hoewel authentiek vormgegeven, voor een deel gespeeld is en

ingegeven is uit een functionele noodzaak. Hoe rijp en volwassen de deelnemers ook mogen zijn het blijft altijd weer verrassend om te zien dat in een klassikale context men zich toch weer studentikoos gaat gedragen. Directief optreden is dan zeer functioneel en Ton weet als geen ander de wind er goed onder te houden. Met name op de studiereis is dat goed te ervaren. Juist dan duikt het gevaar op om gezien de aantrekkelijke buitenlandse locatie het wat minder nauw te nemen. Ik heb vele studiereizen met Ton ook binnen het kader van MMO mee mogen maken en steeds was ik verbaasd hoe dit gezelschap van vaak uitgesproken persoonlijkheden zich als een gedweëe kudde naar de door Ton vastgelegde gedrags- en kledingscode voegde. Zonder meer een buitengewone prestatie! Maar ook tijdens zo'n studiereis komt de andere kant van Ton naar boven. Zodra hij weet dat de zaken marcheren volgens afgesproken plan is Ton ook degene die als eerste het "aangename" weet op te zoeken en zich ontpopt als gezelschapsdier. Hij is van alle bezienswaardigheden op de hoogte en weet precies waar de goede restaurants te vinden zijn. Met Ton is het dan ook uitstekend vertoeven. Er is alleen een maar aan verbonden: je moet wel in staat zijn het tempo van Ton bij te houden!!