
De HRM'er als hofnar

Het gaat goed met de ontwikkeling van het HR-vakgebied, maar er zijn ook zorgwekkende trends. Dit blijkt uit de HRM-Praktijkmonitor, het jaarlijkse onderzoek van zes hogescholen met een HRM-opleiding. "Laat HR nou eens stoppen met eindeloos filosoferen over lege begrippen. An die arbeit!"

Tekst Basti Baroncini



‘Het is ook spannend om de luis in de pels te zijn, iedereen tegen de haren in te strijken. Maar dan voeg je als HR wel waarde toe’

Uit de HRM-Praktijkmonitor 2015-2016 blijkt dat er erg veel goed gaat in het HR-vakgebied. Binnen organisaties is men doorgaans bijvoorbeeld erg tevreden over HR, zegt Stephan Corporaal, associate lector HRM & Smart Industry aan Saxion. “85 procent van de HR-professionals krijgt een 7 of 8 van collega’s. Dat is heel erg netjes.” Wat verder goed gaat, is het samenwerken met de lijn. “Je ziet dat HR-taken steeds meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid van HR en lijn worden. Steeds vaker wordt samen opgetrokken, iets wat ook door de lijn sterk gewaardeerd wordt. Ik denk dat dat goed is: werknemers zien hun eigen leidinggevende natuurlijk veel vaker, dus die kan ook veel meer vertrouwen wekken en maatwerk bieden. Positief voor HR is natuurlijk dat er zo veel meer tijd vrijkomt voor andere dingen. Mijn enige wens is: laat dat dan niet de verloffboekhouding zijn, maar laat HR rondlopen op de werkvloer en vragen stellen. Overigens blijkt het lijnmanagement ook zeer gemotiveerd om HR-taken uit te voeren. Zij zien steeds vaker het enorme belang van personeel ontwikkelen en inzetbaar houden.”

Operationeel

Naast alle dingen die goed gaan, zijn er ook ontwikkelingen die wat zorgen baren. Een van de meest opvallende uitkomsten van het onderzoek is bijvoorbeeld dat HR-professionals relatief steeds meer tijd besteden aan de personeelsadministratie en andere operationele klusjes. “Idioot”, noemt Tom Morssink dat. Morssink is coördinator van de HRM-praktijkmonitor, onderzoeker bij Saxion en is tevens HR-manager bij TRIMM. “Voor mij als professional uit het werkveld klinkt dat heel erg vreemd. In de vakbladen staat al tien jaar

dat we businesspartner moeten zijn, en dat we moeten aanschuiven in de directiekamer, en nu blijkt dat we ons alleen maar meer zijn gaan bezighouden met het ouderwetse personeelsbeheer. De werkelijkheid gaat blijkbaar in tegen wat we onszelf al jarenlang vertellen.”

Luis in de pels

Een deel van de verklaring kan zijn dat HR gewoon de ruimte niet krijgt van het management. Een andere oorzaak kan zijn dat de kost voor de baat uitgaat. “Organisaties voeren steeds vaker e-HRM in”, zegt Sjoerd Peters, recent afgestudeerd onderzoeker bij Saxion. “Die digitalisering kost in eerste instantie een hoop tijd die zich pas later terug kan verdienen.”

Wat ook zou kunnen – en dat is nog minder flatterend – is dat HRM’ers het eigenlijk wel prima vinden op hun kantoortje. Menno Vos, associate lector Sociale Innovatie bij Hogeschool Windesheim, begrijpt het wel: “Het is ook spannend om de organisatie in te gaan en de luis in de pels te zijn, om mensen strategisch tegen de haren in te strijken, maar ik geloof wel dat je dáár vaak waarde kunt toevoegen.” Tom Morssink vult aan: “Ik was laatst op een

ontbijtbijeenkomst waar een HR-man van een groot bedrijf zei dat HR alleen maar mag signaleren, en meer niet. Daar word ik dan heel erg verdrietig van. Hoe kom je toch bij zo’n taakopvatting? Ik weet wel dat HR in de hoek is gedrukt in tijden dat er massaal afgeslankt moest worden, maar als die tijd voorbij is dan wil je toch weer vooroplopen? En ik weet heus wel dat sommige directies liever een makke HR-afdeling hebben dan een scherpe, maar dan hoeft HR daar toch niet vrijwillig aan mee te werken?”

Een van de oplossingen is volgens hem dan ook het stoppen met eindeloze discussies met holle frases. “Er kan – op borrels en in vakmedia – eindeloos gepraat worden over de toegevoegde waarde van HR als strategische businesspartner in de boardroom... blablabla. Het is een mengeling van vertwijfeling en zelfmedelijden. Laatst sprak ik met een HR-professional van Defensie die zei: ‘Weg met al die strategie, an die arbeit nu!’ Die daadkracht spreekt me wel aan, stop als HR met praten en aan het werk!”

Klimmen mislukt

En wat is dat werk dan? Wat zou het werk van HR moeten zijn? Stephan Corporaal suggereert de rol van hofnar: “Ik denk dat HR een actieve en zichtbare rol moet vervullen door zich te mengen in alle dialogen in de organisatie, simpelweg omdat het dáár gebeurt. We moeten iedereen bevragen, belangen balanceren en een visie hebben op waar de organisatie heen gaat. En hoewel veel HR-professionals dagelijks heel erg hun best doen, dat mag óók gezegd worden, komt dat nog lang niet overal uit de verf. In zekere zin kun je zeggen dat de HR-ambitie om naar boven op te klimmen mislukt is.”



De vraag is vervolgens: wat doe je dán? “Ik denk dat HR de rol van hofnar op zich zou moeten nemen. De nar staat ogenschijnlijk laag in aanzien, dus de ambitie van de boardroom kun je loslaten. Hij kon ingaan tegen de heersende opvattingen, zonder dat hij ervoor gestraft werd. Daardoor heeft de hofnar enorm veel ruimte om iedereen vragen te stellen die schuren en knellen. En dát is wat we nodig hebben. Zo kun je op de achtergrond een ontzettend grote invloed hebben, omdat je misschien niet serieus genomen wordt, maar wél iedereen naar je luistert. Je kunt andere beelden inbrengen, nieuwe vergezichten schetsen, en uiteindelijk zullen die worden overgenomen omdat mensen wel zien dat het niet anders kan.”

En dat heeft in de praktijk ook weer te maken met het hebben van visie. Vragen stellen is alleen maar het middel om tot nieuwe visie te komen, zegt Menno Vos. “Neem een term als duurzame inzetbaarheid. Iedereen praat erover, en iedereen wil ermee aan de slag, maar als je wérkelijk doorvraagt bij mensen, dan blijkt helaas vaak dat ze óf nog geen grip hebben op het thema, óf het heel instrumenteel inzetten. Dan wordt er

bijvoorbeeld een vitaliteitscoach ingezet, maar dan ontbreekt het achterliggende idee en de inbedding in de rest van het beleid. Overigens is dit niet uniek voor het HR-vak hoor, op veel plekken in organisaties wordt instrumenteel en kortetermijn gedacht.”

Die vragende houding begint trouwens al in het onderwijs. Een van HR's belangrijkste taken is het helpen ontwikkelen van een kritische geest. “We vinden het belangrijk om reflectieve practitioners op te leiden, mensen die dingen niet zomaar voor waar aannemen, mensen die doorvragen om tot de kern van het probleem te komen. We willen mensen die zichzelf en hun organisatie kritisch kunnen beschouwen. Duurzame inzetbaarheid kan wel een hot topic zijn, maar is het wel wat deze organisatie nú nodig heeft?”

Over vijf jaar?

De onderzoekers hebben daarnaast ook gevraagd waar HR over een paar jaar staat. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat organisatieontwikkeling steeds belangrijker wordt, zegt Menno Vos. “Vol-

gens mij nemen technologische ontwikkelingen zó'n vlucht, dat HR wel móet nadenken over de essentie van arbeid. Nu is het vaak nog: wat betekent een verandering voor mensen? Ik denk dat dat steeds meer wordt: hoe gaan mens en computer zich op een nieuwe manier tot elkaar verhouden?”

Voor HR betekent dat – als het goed is – bovendien een verschuiving van operationele klussen naar het aanjagen van organisatieontwikkeling. “Voor welke vaardigheden heb je nog mensen nodig? En ga je die aannemen of kun je bestaand personeel in die richting bijscholen? Een robot is mooi, maar ik denk dat het denkproces over de gevolgen daarvan voor het personeelsbeleid nog in de kinderschoenen staat.”

Ken uzelf

Het onderzoek werd uitgevoerd door HRM-studenten van zes grote Nederlandse hogescholen. Tijdens de honderden gesprekken kregen ze opvallend vaak hetzelfde advies mee: leer jezelf kennen. Stephan Corporaal vindt dat mooi. “Te vaak wordt ervan uitgegaan dat mensen zichzelf wel kennen, maar het is maar de vraag of dat ook zo is. Het is belangrijk om te ontdekken wie je bent, wat je kunt en wat je wilt. Te vaak wordt nog gestreefd naar een soort universele HR-professional. Je kan het advies beschouwen als een cliché, maar ik zie het als een belangrijke stap van bewustwording in het vakgebied. Daarmee erkennen de auteurs dat de eerdergenoemde oproep voor hofnarren ook onmiddellijk gerelativeerd kan worden. Zoek de plek die bij je past, hopelijk is dat steeds vaker een hofnar, maar doe het vooral niet als je er niks mee hebt.”

HRM-PRAKTIJKMONITOR

De HRM-Praktijkmonitor 2015-2016 is een onderzoek uitgevoerd door HRM-studenten van zes hogescholen: Avans Hogeschool, Saxion, Hogeschool Utrecht, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Leiden en Windesheim. De studenten bevraagden tussen juni 2015 en juli 2016 bijna 600 HR-professionals, ruim 500 lijnmanagers en ruim 500 HR-leidinggevendenden. De onderwerpen waren: wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in het vakgebied? Waar besteden HRM'ers hun tijd aan? Welke competenties hebben ze nodig? En in hoeverre worden taken samen met het lijnmanagement uitgevoerd? Alle resultaten van het onderzoek kunt u teruglezen in de HRM-Praktijkmonitor. Online en gratis te vinden op hrmlectoren.nl/monitor.