

# Het beschrijven en analyseren van HR- en morele dilemma's

t.b.v. de Windesheim reader "Ethiek voor Major 5 HRM"  
en t.b.v. het schrijven van het HR-dilemma's voor het project  
door Dr. C. Aarsbergen

Inleiding

*In dit artikel wordt behandeld hoe HR-dilemma's, al dan niet van morele aard, kunnen worden beschreven zodat het voor de opdrachtgever duidelijk wordt welke waarden en belangen conflicteren en welke handelingsopties er zijn. Dit artikel is speciaal geschreven ter ondersteuning van het project Major 5 HRM. Daarin moeten 4 HR-dilemma's verkort beschreven worden (fase 1) en één HR-dilemma wordt gekozen voor nadere analyse (fase 2). De uitgebreide beschrijving van het HR-dilemma vraagt een theoretische verdieping en inzicht in de implicaties voor individu en organisatie. Om het dilemma op te lossen, zijn er meerdere opties mogelijk. Wanneer de keuze van één van de opties de belangen van andere betrokkenen raakt, krijgt het HR-dilemma ook een morele lading. Het is dan maatschappelijk verantwoord om een stakeholdersanalyse toe te passen. In dit artikel wordt beschreven hoe zo'n stakeholdersanalyse de beleidsnotitie (in fase 2) kan aanvullen. Voor het gekozen HR-dilemma volgt tenslotte een advies met een rechtvaardiging van de gekozen optie.*

## Het project

Fase 1 van het project bestaat uit een interne analyse, een externe analyse, een beschrijving van de HR-trends en het beschrijven van 4 dilemma's. In vorige fases van de studie en ook in de studiewijzer zijn methoden gegeven om een interne analyse te verrichten (missie, kernwaarden, visie, organisatiedoel), om een externe analyse (DESTIEP) te maken en HR-trends te beschrijven. Dit artikel gaat nader in op het beschrijven en analyseren van de HR-dilemma's. In de eerste fase van het project wordt gevraagd 4 dilemma's in het kort te beschrijven en vervolgens één te kiezen voor nadere analyse in fase 2. In dit artikel, krijgt u de nodige toerusting. Het is meteen een herhaling van de belangrijkste kennis uit Major 2 ten aanzien van het omgaan met HR-dilemma's.

## Fase 1 project : beschrijven vier HR-dilemma's

### Het beschrijven van een dilemma

Wat is een dilemma?

De HR-adviseur wordt in de beroepspraktijk veelvuldig geconfronteerd met dilemma's. Wat is een dilemma ook al weer? Kort gedefinieerd is een dilemma een lastige keuze tussen twee of meer opties. We herhalen de kennis uit Major 2 over de theorie van morele dilemma's en geven tips hoe in fase 1 de vier HR-dilemma's helder en systematisch beschreven kunnen worden.

Soorten dilemma's

Mensen worden in hun leven, in hun organisaties en in hun samenleving geconfronteerd met dilemma's. Er zijn verschillende soorten dilemma's: persoonlijke dilemma's (binnen het leven van een persoon), maatschappelijke dilemma's (keuze tussen de belangen van verschillende groepen) en bedrijfs-economische dilemma's (keuze tussen bedrijfseconomische waarden). Er zijn zelfs

duivelse dilemma's, waarbij de consequenties altijd slechte gevolgen heeft. In de HR-praktijk zijn er ook HR-dilemma's. Het betreft hier ook weer een keuze tussen conflicterende opties, dan wel in het HR-beleid, of binnen de waarden de HR-adviseur zelf zijn, of belangen binnen de HR-afdeling.

#### Morele dilemma's

HR-dilemma's zijn vaak morele dilemma's. Er spelen in de HR-praktijk namelijk vrijwel altijd belangen mee, minimaal van de werknemers, maar ook van andere betrokkenen van de organisatie. De vraag naar goed of slecht, rechtvaardig of onrechtvaardig of eerlijk of oneerlijk handelen komt dan op. Wat goed of fout is (eerlijk of oneerlijk, rechtvaardig of onrechtvaardig) is niet altijd gemakkelijk vast te stellen. Mensen denken daar verschillend over. Bovendien speelt bij een waardenconflict of dilemma ook nog eens dat de waarden die achter de opties schuilen, niets mis mee is. Alleen in combinatie met elkaar botsen ze. Dit leidt tot verschil van mening welke van de conflicterende waarden vóór dient te gaan.

#### Aanleiding

De verkorte beschrijving van de vier HR-dilemma's in fase 1 kent allereerst een aanleiding. Probeer de aanleiding in één of twee alinea's kort en krachtig te beschrijven. Voorafgaand aan het dilemma speelt namelijk altijd een probleem dat opgelost moet worden of een verandering waarop gereageerd moet worden.

Tip: als de aanleiding in de HR-trends of in de DESTIEP-analyse is beschreven, verwijst er dan naar.

#### HR-probleem / effecten

Eindig de aanleiding met in het kort te benoemen wat de effecten zijn voor de opdrachtgever, in het bijzonder voor HRM. Het kunnen bedreigingen zijn, maar ook kansen, maar dan moet er wel adequaat gereageerd worden. Probeer ook de beschrijving van het HR-probleem in één of twee alinea's te vatten.

#### Handelingsopties

Bij een gerezen HR- probleem zijn ook handelingsopties. Het HR-dilemma is de keuze uit deze opties om het HR-probleem op te lossen. In de literatuur en op Internet kan na wat research een lijstje van de meest realistische opties gemaakt worden. Deze moeten duidelijk beschreven worden, omdat de keuze uit deze opties, de kern van het HR-dilemma vormt.

Tip: Er is vaak een voorselectie nodig wanneer er meerdere handelingsopties zijn. Sommige opties vallen meteen af omdat ze niet bij de organisatie passen. Voer alleen de meest realistische opties op, minimaal twee maar als er in de literatuur meer opties zijn, dan moeten de belangrijkste ook kort beschreven worden.

Tip: neem het perspectief van de opdrachtgever. Maak niet de fout om de opties vanuit het perspectief van de betrokken stakeholders te nemen.

Beschrijf de opties kort, het liefst in één alinea, maar wees wel zo compleet mogelijk zodat duidelijk wordt wat de opties inhouden.

#### Realistisch

Zorg ervoor dat de opties realistisch zijn. Besef dat de organisatie vaak niet de middelen heeft om extra geld of mensen in te schakelen om het probleem op te lossen. Verwijs ook niet meteen naar de overheid.

Om een idee te geven, de gemiddelde loonkosten van een extra medewerker is al snel € 35.000 per jaar. Daar moet veel extra inkomsten voor gegenereerd worden.

Waarden /  
waardenconflict

Achter de handelingsopties die geformuleerd worden om een dilemma op te lossen, spelen waarden mee die op het spel staan. Een dilemma wordt daarom ook wel een waardenconflict genoemd. Een waarde is een breed begrip. Er wordt eigenlijk alles onder verstaan waar mensen naar streven. Een waarde wordt in de praktijk vaak vertaald in doelen die de persoon of de organisatie wenst te bereiken. In de beschrijving van het dilemma is het de bedoeling dat de waarden achter de opties in de beschrijving van het dilemma geëxpliciteerd worden.

*Tip:* neem in de beschrijving van de opties op wat de achterliggende waarden zijn. Op deze wijze wordt duidelijk dat het HR-dilemma's ook een waardenconflict is. De waarden kunnen bedrijfseconomische waarden zijn, zoals kostenbesparing, efficiency, winst, innovatievermogen, etc. Het kunnen ook morele waarden zijn, zoals rechtvaardigheid, eerlijkheid, goed werknemerschap of goed werkgeverschap.

Let erop dat hier ook weer het perspectief ingenomen wordt van de opdrachtgever en niet van één van de stakeholders.

Betrokken stakeholders

Bij een HR-dilemma zijn er vrijwel altijd stakeholders betrokken. Minimaal zijn dat de werknemers (het personeel) en de werkgever (de directie), maar er spelen ook mee stakeholders als: aandeelhouders, leveranciers, concurrenten, afnemers, vakbonden, OR-leden, de overheid, etc. Wie precies de betrokkenen zijn en wat hun belangen zijn, is afhankelijk van het dilemma en de te kiezen opties. In deze beschrijving zijn de vier of vijf belangrijkste stakeholders voldoende. Het is in de beschrijving van de vier HR-dilemma's belangrijk per dilemma (eventueel per optie) aan te geven wie de stakeholders zijn en wat hun belangen zijn.

*Tip:* Eindig de opsomming van de stakeholders en hun belangen met wat de belangen van de opdrachtgever zijn. Op deze wijze wordt getoond dat de belangen conflicteren.

Lastige keuze

Kenmerkend voor een dilemma is dat er altijd een keuze gemaakt moet worden. De keuze is niet gemakkelijk want voor elke optie valt wel wat te zeggen. Het kiezen van de ene optie betekent vaak het uitsluiten van de andere optie, en dat doet pijn. Elke optie staat immers voor een waarde (en doel) die gerealiseerd moet worden. Met die waarde is op zich niets mis mee. Het is alleen in conflict met de andere optie / waarde.

Prijs

Het feit dat een dilemma een conflict is tussen waarden, betekent dat er bij een keuze tussen de opties, altijd een prijs te betalen is. Het kiezen voor de ene optie, betekent dat de andere optie opgegeven moet worden. Er is dan sprake van een pijnlijke of-of-keuze. Er kan ook gekozen worden voor een compromis. Een compromis is minder pijnlijk omdat geprobeerd wordt een midden te vinden tussen de opties. Maar ook dan moet een prijs worden betaald, omdat de waarden of doelen uit de te kiezen opties niet volledig worden gerealiseerd.

Of-of-keuze  
Compromis

*Tip:* eindig de beschrijving van het dilemma met de constatering dat de keuze tussen de optie een lastige is door de prijs te benoemen die betaald moet worden.

Verkorte analyse

### **Analyse verkorte HR-dilemma's (fase 1)**

Voor de analyse van de vier HR-dilemma, kan een pro-contra schema volstaan. Noem de opties. Geef eerst de voordelen en nadelen voor de opdrachtgever. Noem vervolgens de belangrijkste voor- en nadelen van de betrokken stakeholders.

Tip: expliciteer bij de opsomming van de voordelen en nadelen over welke stakeholder het gaat. Het is lastig voor de lezer als hij of zij niet weet over wie je het hebt.

Tip: Pas op dat de opsomming van de voordelen en nadelen niet zo kort zijn geformuleerd dat niet duidelijk is wat bedoeld wordt. Dit is een risico wanneer met bullets en met een matrix wordt gewerkt.

Onderbouwing keuze

### **Onderbouwing prioritering HR-dilemma**

Eén van de 4 HR-dilemma's wordt gekozen. Voor die keuze moeten goede redenen gegeven worden. Het dilemma kan bijvoorbeeld voor de organisatie of voor de betrokken stakeholder ernstige gevolgen hebben. Het kan ook zijn dat de organisatie voor een bepaalde trend blind blijkt te zijn en in beweging moet worden gebracht. Kortom, er kunnen verschillende redenen zijn. Som ze op. Schrijf in volledige zinnen.

## **Fase 2 project: beleidsnotitie**

Het gekozen HR-dilemma staat nu centraal. In de rol van de HR-adviseur wordt aan de opdrachtgever een onderbouwd advies gegeven. Let erop dat in de beleidsnotitie de juiste toon wordt aangeslagen. Dus een minder schoolse schrijfstijl en schrijven in de derde persoon.

Theoretische beschrijving

### **Theoretische beschrijving van het dilemma**

Neem de in fase 1 beschreven en gekozen HR-dilemma als uitgangspunt voor de uitgebreide beschrijving. De aanleiding, het HR-probleem en de handelingsopties moeten nu uitgebreider beschreven worden. Maak daarbij gebruik van de passende theorie.

Aanleiding

De aanleiding wordt nu uitgebreider beschreven. Herhaal uit de Destiep-analyse en of de HR-trends de relevante informatie. Leg begrippen uit, geef definities, laat eventuele trends zien met statistieken en zorg voor goede verwijzingen van de literatuur die onderzocht is. Mochten er theorieën of visies van denkers spelen, beschrijf deze dan ook uitgebreid. Een belangrijk criterium voor het schrijven van een goede aanleiding is dat het duidelijkheid verschaft aan de opdrachtgever.

Criterium: duidelijkheid

Tip: de 5-W methode (wie-wat-waar-waarom-wanneer) is voor een bijna-afgestudeerde en voor een beleidsnotitie eigenlijk een te schoolse benadering. Toch kan het een hulpmiddel zijn om te kijken of de aanleiding wel compleet is en alle feiten zijn benoemd. Maak dan geen 'schoolse' kopjes, maar zorg ervoor dat de wie-wat-waar-waarom-wanneer gegevens natuurlijk in het betoog zijn opgenomen.

Tip: laat het geheel na afloop lezen door een buitenstaander. Begrijpt hij of zij het wel?

HR-probleem	Eindig de aanleiding ook hier met de effecten zijn voor de opdrachtgever, in het bijzonder voor het human resources management. De effecten worden nu uitgebreider beschreven, het liefst theoretisch onderbouwd. Ook hier dient daar waar mogelijk verwezen te worden naar de bijpassende literatuur. Is er niet veel te vinden, dan zou ook een SWOT-analyse gebruikt kunnen worden om niet alleen de kansen en bedreigingen voor de organisatie te noemen, maar ook de sterkten en zwakten van de organisatie in te schatten.
Handelingsopties	<p>De handelingsopties uit de verkorte versie worden nu verdiept uitgewerkt. In plaats van één of twee alinea's, spreken we nu over één of twee (meer mag ook) pagina's per optie. Zorg ervoor dat de juiste literatuur erbij gezocht wordt. Beschrijf de theoretische en methodische onderbouwing van de methoden. De opties zijn vaak gebaseerd op bestaande management- en HR-theorieën. Benoem deze expliciet.</p> <p>Tip: Wanneer er opties zijn die in het debat of volgens de literatuur kansrijk lijken en dat volgens jullie toch niet zijn, dan mogen ze ook opgevoerd worden. Geef dan aan waarom ze afvallen. Neem deze opties daarna niet meer mee in de stakeholdersanalyse.</p> <p>Tip: Zorg er echt voor dat de opties realistisch en voor de organisatie ook betaalbaar zijn. Geef een indicatie van de kosten.</p>
HR-dilemma	Herhaal het HR-dilemma. Het is de keuze uit de genoemde opties om het HR-probleem op te lossen. Benoem net als in de verkorte versie de conflicterende waarden zodat dat het waardenconflict duidelijk wordt.
Betrokken stakeholders	Het voorstellen van de betrokken stakeholders kan uit de verkorte versie overgenomen worden. Wellicht kunnen de stakeholders en hun belangen nog wat uitgebreider beschreven worden.
Lastige keuze	Geef ook hier aan dat het dilemma – de keuze tussen de opties - voor de opdrachtgever een lastige keuze is, want voor elke keuze valt wat te zeggen.
Introductie stakeholder-methode	Geef aan dat om in deze beleidsnotitie een afgewogen advies te kunnen geven, de stakeholdersanalysemethode toegepast zal worden.
Geen matrix maken	<p><b>Stakeholdersanalysemethode</b></p> <p>Maak géén matrix, maar maak met kopjes en witregels een overzichtelijk geheel. Wanneer er bijvoorbeeld 3 opties zijn en 5 stakeholders, zijn er 15 posities. Schrijf alle argumenten volledig uit. Zorg ervoor dat ze duidelijk zijn en formuleer niet te kort. Studenten kunnen de neiging hebben met een korte bullet de informatie te geven. Voor de lezer is het vaak niet duidelijk wat bedoeld is.</p>
Dilemma	Herhaal het dilemma (dit is keuze uit de opties teneinde het HR-probleem op te lossen).
Opties	Maak een kopje met de titel van de optie.

Stakeholders	Verwijs naar de volledige beschrijving van de optie in de theoretische beschrijving van het dilemma. Maak per stakeholder een kopje. Geef per stakeholder aan hoe zij door deze optie in hun belangen positief of negatief geraakt worden. Geef ook aan welke morele waarden er voor de organisatie eventueel worden geraakt.
Conclusie	Geef aan het eind een conclusie. Geef aan welke stakeholder(s) het meest geraakt wordt en welke stakeholders geen bezwaar of zelfs positief tegenover de opties zullen staan.
Compensatie- mogelijkheden	Geef aan hoe de meest getroffen stakeholders tegemoet gekomen kunnen worden c.q. gecompenseerd kunnen worden. Geef ook een indicatie van de kosten. Wees hierin creatief en realistisch. Verwijs eventueel naar ideeën die er in het veld al bestaan.

### **Eigen visie**

In dit onderdeel komt de adviseur aan het woord. Aangegeven wordt welke optie volgens de adviseur de voorkeur verdient.

Onderbouwing keuze	Geef de belangrijkste redenen voor de keuze. Zorg voor een goede onderbouwing. Verwijs naar de literatuur toegepast op de situatie van de organisatie.
Compensatie stakeholders	Geef aan welke stakeholders positief en negatief door deze optie getroffen worden. Geef aan welke compensatiemogelijkheden er zijn en eventueel wat de prijs hiervoor is.
Morele rechtvaardiging keuze	Een morele rechtvaardiging voor de keuze is nu ook mogelijk. De organisatie neemt haar verantwoordelijkheid als werkgever en is eerlijk / rechtvaardig ten opzichte van de stakeholders. Een beginselethische en gevolgenethische argumentatie is nu mogelijk. (Wanneer je niet meer weet hoe dat moet, raadpleeg dan de literatuur uit Major 2. Deze staat ter info op de ELO-site)

### **Implicaties voor de organisatie**

De gekozen optie heeft de nodige gevolgen voor de organisatie en de mensen die er werken. De toepassing van de optie vraagt mogelijk een verandering in de organisatie. Geef hierover advies en gebruik hiervoor één van de integraal modellen (INK-model, 7S-model, Leidse Octaëder, matrix van Tichy). Zie hiervoor verder de studiewijzer.

### **Vier HR-doelen**

De beleidsnotitie eindigt met het benoemen van 4 logische en concrete HR-doelen om de nodige veranderingen met betrekking tot individu en organisatie te effectueren. Zie hiervoor ook verder de studiewijzer.

Tip: vergeet de literatuurlijst niet.

### **Tot slot**

De bovengenoemde structuur en tips helpen om het HR-dilemma helder en gestructureerd op te schrijven, de morele dimensie ervan uit te diepen en de lezer deelgenoot te maken van het afwegingsproces. Veel succes met het project.

Zwolle, augustus 2015  
Dr. C. Aarsbergen

