

De HR-professional als 'reflective practitioner'

De morele competentie onder druk

Door Dr. C. Aarsbergen

Ten behoeve van de module ethiek Major 5 HRM

Inleiding

Dit artikel dient als raamwerk voor Major 5 HRM. Er wordt stilgestaan bij de morele competenties waaraan een HR-professional moet voldoen. Van HR-professionals wordt verwacht dat ze deskundig en ethisch verantwoord omgaan met morele problemen en dilemma's in de beroepspraktijk. Ook wordt er een kritische en onderzoekende houding gevraagd ten opzichte van zowel het eigen functioneren als de eigen morele ontwikkeling. Deze houding vraagt dus de nodige reflectie, vandaar dat de Engelse term 'reflective practitioner' ook voor het HR-vak geldt.

Maar professioneel zijn en voldoen aan de gevraagde morele competenties is in onze tijd niet zo gemakkelijk. Er zijn ontwikkelingen van invloed op het werk van professionals die voor de nodige spanningen zorgen. In de huidige tijdgeest heerst het postmodernisme met het daarbij vervagend besef van waarden en normen, er is verminderd respect voor gezag, er is toename van diversiteit en een dominantie van het bedrijfseconomisch denken. Deze complicerende factoren maken dat het voor een HR-professional niet altijd goed vast te stellen wat in een situatie de (moreel en professioneel) juiste oplossing is. De morele competentie is dus niet zo gemakkelijk te verwerven. In deze bijdrage wordt aangegeven hoe de HR-professional het beste met deze ontwikkelingen kan omgaan, waarbij gekeken wordt naar het handelen richting de medewerkers en de eigen morele competentie.

1. De morele competentie van een HR-professional

HBO-kwalificatie 10

Uitgangspunt in de opleiding HRM zijn de HR-competenties versie 2012, zoals geformuleerd door de Commissie Accreditatie Hoger Onderwijs. De generieke **HBO-kwalificatie 10** waar een HR-professional allereerst aan moet voldoen is: 'besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid', waarbij je ook werkt aan een brede professionalisering, multidisciplinaire integratie, creativiteit en complexiteit in handelen, methodisch en reflectief denken en handelen en sociaalcommunicatieve bekwaamheid.

Goed werkgeverschap

Deze HBO-kwalificatie wordt t.a.v. de morele competentie vertaald in het voldoen aan de morele waarde 'goed werkgeverschap'. Goed werkgeverschap neemt de maatschappelijke verantwoordelijkheid richting de werknemer serieus. Dit betekent in de praktijk dat naast het minimaal voldoen aan de eisen van de wet, er in morele zin ook verder gegaan kan worden in het tegemoet komen aan de belangen van de werknemer. Tegenover goed werkgeverschap staat goed werkne-

Goed werknemerschap

merschap. Dit betekent dat de werknemer zich minimaal aan de wettelijke verplichtingen houdt, maar in gevallen ook verder gaat dan wat strikt zijn of haar

wettelijke rechten zijn. Het 'extra' in goed werkgeverschap en goed werknemerschap is dus wettelijk niet verplicht maar behoort daardoor juist tot het morele domein en het domein van de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

HR-kerntaak 11

Voor het vak ethiek staat **HR-kerntaak 11** centraal, waarin staat dat de HR-professional met ethische dilemma's in de beroepspraktijk moet kunnen omgaan. De term 'reflective practitioner' valt. Dit betekent dat er een kritische en onderzoekende houding ten opzichte van zowel de eigen beroepspraktijk als de eigen morele ontwikkeling. Die kritische en onderzoekende houding is nodig, omdat in het geval van het oplossen van morele problemen en dilemma's het niet altijd duidelijk is wat gedaan moet worden. De waarden en normen van de professional zelf spelen bij het oplossen een belangrijke rol. Ze zijn als het ware het instrument waarmee de professional werkt. Maar er zijn ook maatschappelijke ontwikkelingen (die later in dit artikel aan de orde komen) en die kunnen conflicteren met de morele bagage van de professional. Dit vraagt om de nodige reflectie waarbij de dialoog met collega's (intervisie) en stakeholders een essentieel onderdeel van uitmaakt.

Morele competentie

Een competentie bestaat uit de drie onderdelen: kennis, vaardigheden en houding. Met het oog op HBO-kwalificatie 10 en HR-kerntaak 11, komen we tot de volgende invulling van de morele competentie:

- **Kennis**

Vakkennis / concrete situatie

Het oplossen van problemen en dilemma's van morele aard, vraagt allereerst vakkennis en kennis van de situatie. De morele competentie vraagt dat er serieus uitgezocht wordt wat de situatie is en welke kennis er op het vakgebied al aanwezig is. Vaak zijn er voor bepaalde morele problemen al goedwerkende oplossingen bedacht. Maar toch kan elke situatie weer anders zijn, waardoor er toch de moeite genomen moet worden om een unieke oplossing te zoeken.

Juridische context

Voor morele kwesties geldt dat een HR-professional vooral een goed inzicht moet hebben in de juridische context van het probleem. Dit bepaalt het morele minimum waaraan voldaan moet worden.

Verder gaan dan de wet?

Toch is kennis van recht alleen is echter niet voldoende. Wat juridisch mag of moet komt in de praktijk niet altijd overeen met wat moreel gezien juist is of wat maatschappelijk verantwoord is om te doen. Goed werkgeverschap vraagt ook dat soms verder wordt gegaan dan de wet vraagt. De vraag is of de werkgever ook zover wil gaan? Ook dat moet serieus uitgezocht worden.

Interculturele kennis

Van de HR-professional die in een internationale context werkt, wordt ook gevraagd kennis te hebben van de lokale waarden en normen. Die kunnen afwijken van de Nederlandse context. Om daarin een (morele) positie te kunnen bepalen, dient op een meer filosofisch niveau kennis aanwezig te zijn van het universalisme-relativisme debat. Dit betekent onder meer dat u op zowel op relativistische als op universalistische wijze kunt argumenteren.

- **Vaardigheden**

HR-basisvaardigheden

Om morele dilemma's en problemen op te kunnen lossen, zijn er allereerst een aantal basis HR-vaardigheden nodig die ook toepasbaar zijn voor de algemene beroepspraktijk. Te denken valt aan het geven en ontvangen van feedback zonder dat de werknemer die op 'fout gedrag' wordt aangesproken,

	<p>meteen op de kast wordt gejaagd. Ook dient de HR-professional moeilijke gesprekken kunnen voeren en advies te kunnen geven, waardoor de werknemer in zijn of haar kracht wordt gezet en niet meteen in een slachtofferrol vervalt.</p>
Argumenteren	<p>Ten aanzien van het oplossen van morele dilemma's is in het eerste jaar al geleerd hoe de klassieke ethische theorieën toegepast kunnen worden, zodat er een gevolgenethische en beginslethische rechtvaardiging van de gemaakte keuze aan de stakeholders kan worden gegeven. Omdat er in de ethiek een objectief vaststelbare waarheid niet bestaat, is het in de argumentatie vooral belangrijk overtuigend te zijn. Bij complexe dilemma's, waarbij meerdere stakeholders betrokken zijn, is een stakeholdersanalyse een goed instrument om de belangen en waarden van de alle betrokkenen systematisch in beeld te brengen. Door de belangen van de stakeholders mee te wegen in de keuze, en voor de verliezers een compensatie te bedenken, kan op een maatschappelijk verantwoorde wijze met alle betrokkenen omgegaan worden.</p>
Stakeholdersanalysemodel	
Interculturele competentie	<p>Voor HR-professionals die in een internationale context werken, vraagt de morele competentie ook interculturele vaardigheden. Het gaat vooral om die situaties waar de waarden en normen van de werknemer afwijken van die van de organisatie of van de HR-professional. Binnen het vak 'intercultureel management' kunt u leren hoe managers zich kunnen voorbereiden om leiding te geven aan werknemers met een andere cultuur. Lastige morele problemen en dilemma's ontstaan wanneer waarden en normen in interculturele zin met elkaar botsen. Er dient een afweging gemaakt te worden of de eigen waarden en normen voorrang moeten krijgen of niet. Hiertoe bestaat er o.a. een interculturele gesprekstechniek (volgens het 3-stappen model van Pinto) die toegepast kan worden die respect vertoont voor de andere cultuur.¹</p>
Beleidsnotitie schrijven	<p>Tenslotte is het belangrijk dat je in staat bent om het management deskundig te adviseren over HR-problemen en HR-dilemma's. Omdat het vastleggen in (personeels)dossiers zo belangrijk is, gebeurt dit meestal in schriftelijke vorm, in de vorm van een memorandum (kort, individueel geval) of een beleidsnotitie (lang, algemeen beleid). (Zie hiervoor het artikel "Morele dilemma's in HR".</p>
Eigen keuze	<p>- Houding</p> <p>De houding van een persoon is in de ethiek altijd het lastigst om aan te werken. De reden hiervoor is dat de houding die iemand ten aanzien van het moreel handelen neemt, uiteindelijk een persoonlijke keuze is. Die keuze moet iemand zelf maken. Het is de fundamentele keuze om als goed mens door het leven te gaan en bij moeilijke keuzes te gaan voor 'het goede'. Wat het goede is, is in elke situatie weer anders. Maar het betekent in ieder geval dat een mens niet altijd gaat voor het geïsoleerd eigen belang en zich verre houdt van moreel verwerpelijk handelen als liegen, bedriegen en zelf-</p>

¹ In het interculturele gespreksmodel van Pinto wordt eerst naar de waarden en normen van de werknemer gevraagd, vervolgens worden dan de eigen waarden en normen worden geëxpliciteerd, om tenslotte een beargumenteerd besluit te nemen welke waarden en normen vóór dienen te gaan.

Stadia morele ontwikkeling
Kohlberg

verrijking. De keuze om als 'goed mens' door het leven te gaan kan een religieuze inspiratie hebben. Gelovigen verwijzen dan naar God of Allah omdat Hij vraagt dat mensen zich o.a. aan de Tien Geboden houden. Ook is er het christelijk gebod tot naastenliefde. De fundamentele keuze het goede te doen kan ook een seculiere inspiratiebron hebben: je wilt jezelf elke avond met trots in de spiegel kunnen kijken en een bijdrage leveren aan een samenleving waarin het voor alle mensen goed toeven is.

De houding is dus moeilijk te beïnvloeden. Toch is er een instrumentarium om de morele houding te 'meten'. De filosoof Kohlberg heeft een zestal stadia van morele ontwikkeling bedacht, van preconventioneel tot postconventioneel. De keuze is uiteindelijk aan jou en daar kan geen docent bij, maar we hopen op Windesheim toch wel dat je uiteindelijk stadium 5, het postconventionele niveau bereikt. Dit betekent dat je ook met conflicterende waarden, normen en regels kunt omgaan en daarbij steeds weer een oplossing probeert te zoeken die recht doet aan alle betrokkenen.

Overige HR-Kerntaken

De morele competentie betekent ook dat aan de volgende HR-kerntaken moet worden voldaan:

- **HR-kerntaak 1** komt ook sterk aan de orde omdat hierin een maatschappelijk en ethisch verantwoorde werkwijze wordt gevraagd: De hr-professional initieert en ontwikkelt activiteiten op de te onderscheiden en samenhangende hr-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze nodig bij, zowel binnen de nationale als internationale context.
- **HR-kerntaak 3** wordt ook geraakt omdat het management van de HR-professional ook in het **advies** de morele aspecten belicht wilt zien: De hr-professional adviseert het management over de inhoud en aanpak van de hr-werkterreinen, de interne en externe arbeidsverhoudingen, organisatieontwikkeling, organisatieontwerp, taakontwerp, en de daaruit voortkomende implementatievraagstukken.

2. Maatschappelijke ontwikkelingen

In de huidige beroepspraktijk blijkt het dat de morele competentie lastig in te vullen is. Het betreft zowel de competenties die nodig zijn om het personeelsbeleid goed uit te voeren alsmede de morele competenties om genomen besluiten bij lastige keuzes te rechtvaardigen naar de betrokkenen toe. Volgens onderzoekers Edgar Karssing (Nyenrode) en Harry Kunneman (Uvh)²² komen professionals, waaronder HR-professionals eigenlijk steeds meer in de knel. In het kort zijn deze ontwikkelingen als volgt:

Ontwikkelingen

- Postmodernisme en de vervaging van normen en waarden
- Toename van diversiteit
- Democratisering van moraal en verminderd gezag
- Dominantie van het bedrijfseconomisch denken, waaronder:
 - o Toegenomen marktwerking,
 - o Efficiency als doel in plaats van middel,
 - o Prestatiemanagement op grond van bedrijfseconomische indicatoren,
 - o Schaalvergroting,

²² Kunneman, H. en E. Karssing, Goed in gesprek, in: *Opleiding en Ontwikkeling*, Nr. 3 2011,

- Kwaliteitsbeheersing en protocollering.

Deze ontwikkelingen hebben ook een effect op de morele competentie van de HR-professional. We gaan er nader op in en kijken naar de effecten in organisaties en de mogelijke handelingsperspectieven voor de HRM-adviseur. Ook bestuderen we wat deze ontwikkelingen betekenen voor de rechtvaardiging van keuzes die in het HRM-beroepenveld gemaakt moeten worden.

2.1 Postmodernisme en de vervaging van normen en waarden

Postmodernisme	Het tijdperk waarin we leven wordt in de filosofie ook wel het postmodernisme genoemd. Het is de tijdsperiode ná het modernisme, waarvan het begin in de jaren 80 van de vorige eeuw wordt gesitueerd en zich vooral in de rijke landen van West Europa afspeelt.
Einde grote verhalen	Het belangrijkste kenmerk van het postmodernisme is de ontideologisering, of in de termen van filosoof Lyotard 'het einde van de grote verhalen'. Hiermee wordt bedoeld dat de grote ideologieën zoals het Christendom en het socialisme aan zeggenschap inboeten.
Secularisatie	Steeds meer mensen verlaten de kerk en als ze nog lid zijn van een kerk, laten ze hun leven minder door de dominee of pastoor bepalen. Er is sprake van secularisatie (verwereldlijking). Elke week sluit er wel een katholieke of protestante kerk. De meer orthodoxe christenen weten beter hun gelovigen bij zich te houden en het lidmaatschap van hun kerken is stabiel. Ook lijkt de Islam minder last te hebben van secularisatie.
Verlaten socialisme	Terwijl in de jaren 70 het socialisme nog volop bloeide, kan tegenwoordig het ideaalbeeld van de klasseloze maatschappij van het socialisme minder mensen boeien. De droom van een samenleving waarin iedereen gelijk is, ging in het Communistische experiment in de Sovjet-Unie en de satellietstaten in Oost-Europa gepaard met grote onvrijheden en schendingen van mensenrechten. De geleide economie in de communistische landen bleek ook niet te werken. De val van de Berlijnse muur in 1989 is symbool geworden van de teloorgang van het socialisme. Voor het Nederlandse socialisme en sociaaldemocratie heeft de mislukking van het communistisch experiment een grote invloed gehad. Er is sinds de jaren 90 een sociaaldemocratie voor in de plaats gekomen die gekenmerkt wordt door wat de Partij van de Arbeid zelf het 'Nieuw Realisme' noemt. De gelijkheidsidealen worden afgezwakt en het marktmechanisme wordt meer geaccepteerd. Dit betekent dat sociaaldemocraten sinds de jaren moeiteloos kunnen samenwerken in coalities met liberalen en christendemocraten. Ook het lidmaatschap van vakbonden neemt af. Werknemers zijn ook minder bereid te staken. Slechts 10% van de beroepsbevolking is lid van een vakbond. Voor de onderhandelingen rond betere lonen en arbeidsvoorwaarden ontstaat er zelfs een representatieprobleem.
Ca. 2/3 Nederlanders	Geschat wordt dat zo'n 60 -70% van de Nederlanders in min of meerdere mate beïnvloed is door het postmodernisme. Zij geloven niet meer en hangen geen ideologie meer aan. Ten aanzien van de morele bagage van burgers en dus ook medewerkers, heeft dit gevolgen hoe met elkaar omgegaan wordt. Dit betekent dat zo'n 30-40% van de Nederlandse bevolking wel gelovig is. Dit kan een botsing geven tussen wereldbeelden. (Zie hiervoor het artikel "Diversiteitmanagement")
Morele gevolgen	Een belangrijk gevolg van de postmoderne ontwikkeling is dat de waarden en normen, die oorspronkelijk bij het Christendom en het socialisme behoorden, niet meer automatisch overgedragen worden aan volgende generaties. Het betreft vooral waarden als naastenliefde, barmhartigheid, opofferingsgezindheid en solidariteit. Voor de postmoderne mens

	<p>beperken deze waarden zich vooral tot het kerngezin en de kleine vriendenkring. De morele verantwoordelijkheid en opofferingsgezindheid kan overigens heel ver gaan. De reikwijdte is echter beperkt. De zorg voor de medemens buiten de eigen kring wordt dan meer toevertrouwd aan de overheid.</p>
Gevolgen opvoeding	<p>Voor de opvoeding betekent deze postmoderne ontwikkeling dat ouders hun kinderen niet altijd meer leren om in hun activiteiten en besluiten rekening te houden met de ander. Omdat vrijheid en zelfontplooiing erg belangrijk zijn, worden er bovendien niet of nauwelijks grenzen gesteld aan het gedrag. Een triest gevolg is dat jonge mensen soms niet eens de meest basale fatsoensnormen kennen. Dat moet dan op school op het werk bijgebracht worden. Het Amsterdamse onderzoeksbureau Motivaction spreekt zelfs over de 'grenzeloze generatie'. Zij schatten in dat zo'n 43% van de jongeren zodanig opgevoed zijn dat zij weinig regels of beperkingen in hun vrijheid accepteren.³ In de Randstad is de situatie nog erger dan in het Oosten van land. Met deze grenzeloze jongeren gaat het volgens Motivaction niet goed. Docenten hebben er geen grip op en de jongeren verlaten vroegtijdig hun school. Een ander kenmerk is dat deze jongeren ook grenzeloos kunnen zijn in het drinken van alcohol (comazuipers) of eten (obesitas) of consumeren (schuldenproblematiek).</p>
Grenzeloze generatie	
Hufters, 'dikke ik'	<p>Niet alleen jongeren, maar ook steeds meer volwassenen hebben moeite te beseffen wat het effect van hun gedrag is op de ander. Feedback geven is dan niet zo gemakkelijk. Vaak volgt er een reactie van frustratie en zelfs agressiviteit op. De feedback wordt ervaren als een beperking van hun handelingsvrijheid. We noemen deze mensen tegenwoordig 'hufters'. Harry Kunneman (UvH) (en premier Mark Rutte met hem) spreekt over de opmars van het 'dikke ik'. Hieronder verstaat hij "de alsmaar consumerend, veel ruimte innemend, luidruchtig individu dat voortdurend erkenning eist van zijn omgeving".⁴ Helaas kunnen dit ook werknemers en of leidinggevend zijn die niet goed aan te spreken zijn op hun gedrag en het onmogelijke eisen van hun HRM-adviseur of collega's.</p>
Betekenis morele competentie	<p>Wat betekent deze postmoderne vervaging van waarden en normen voor de morele competentie van de HR-professional?</p>
Hufterproof	<p>De aanstaande HR-professional zal zich waarschijnlijk moeten wapenen tegen meer huftiger gedrag. Gelukkig houden de meeste werknemers zich in hun gedrag gedeisd uit vrees hun baan te verliezen. Toch komt het geregeld voor dat het verwachtingspatroon van wat HRM voor ze kan doen, irreëel is en dat er geen begrip is voor de andere kant van de zaak. Van de HR-professional wordt verwacht dat hij zich volledig voor de eigen belangen inzet en er wordt boos gereageerd wanneer dat niet kan. Vooral sociale media kunnen ingezet worden om razendsnel naar de buitenwereld te klagen.</p>
Structuur bieden	<p>Het advies is rustig te blijven voor zover de zich hufterig gedragende medewerker qua beledigen niet te ver gaat. Het is vooral belangrijk de rug recht te houden en te blijven uitleggen wat de regels zijn. Volgens de onderzoekers van Motivaction zijn de hufters ten diepste eigenlijk op zoek naar structuur. Eigenlijk zijn het structuurzoekers die door gebrek aan regels, op drift zijn geraakt.</p>
Jongerenbeleid	<p>Ten aanzien van de werving en selectie, zou een eerste reactie van de HR-professional kunnen zijn om zich voornamelijk te richten op de groep jongeren waar het wel goed mee</p>

³ Spangenberg, F. en Lampert, M., *De grenzeloze generatie*, Uitgeverij Nieuw Amsterdam, 2009

⁴ Kunneman, H., *Vorbij het dikke ik, bouwstenen voor een kritisch humanisme*, AWP, Amsterdam, 2005

	gaat (de slimme Multitaskende Einsteingeneratie) en de grenzeloze generatie te negeren. Maar vanwege vergrijzing worden er in de toekomst arbeidstekorten verwacht en kan deze doelgroep als toekomstig arbeidspotentieel niet gemist worden.
Geduld en wijsheid	Voor de morele competentie van de HR-professional kan dit betekenen dat de grenzeloze generatie met het nodige geduld en wijsheid tegemoet getreden dient te worden. Soms moet bij het inwerken nog de meest basale omgangsvormen aangeleerd moeten worden.
Mentor	Het aanstellen van een mentor kan helpen om deze jongeren te leren zich aan regels te houden, gezag te accepteren en zich aan afspraken te houden. Zo heeft Albert Heijn voor jonge vakkenvullers een cursus om te leren om niet naar elkaar te schreeuwen als er klanten bij zijn en klanten netjes te helpen wanneer zij een artikel niet weten te vinden.
Sociale bagage	Voor de overige medewerker met gebrek aan sociale bagage (helaas in alle generaties aanwezig) zijn er ook cursussen beschikbaar waarin geleerd wordt hoe in groepen met elkaar omgegaan dient te worden. Basale feedbacktechnieken worden aangeleerd om zonder agressie feedback te ontvangen en op de negatieve effecten van het gedrag van collega's te wijzen zonder meteen de persoon zelf te bekritisieren.
Eenzijdigheid	Wat betekent het postmodernisme voor de rechtvaardiging van de keuzes die HR-adviseurs of het management in dilemma's en belangenconflicten moeten maken? De gemaakte keuzes zullen niet altijd begrepen worden op de werkvloer en bij belanghebbenden; ook al wordt er intern of extern netjes gecommuniceerd. Mogelijk zijn er medewerkers of betrokkenen behept met een 'dikke ik' en zij kunnen daardoor nauwelijks de verschillende perspectieven in ogenschouw te nemen. Alleen het eigen belang of het bedrijfsbelang telt voor hen. Postmoderne burgers en werknemers hebben de neiging één van de kanten van het dilemma of het waardenconflict volledig te negeren. Ze zien slechts één kant van de zaak, namelijk die kant die in hun eigen belang is. Wanneer in een compromis ook recht wordt gedaan aan de ander, begrijpen ze dat niet.
Problemen draagvlak	Voor de morele competentie van de HR-professional betekent dit dat er niet automatisch rekening gehouden kan worden met voldoende draagvlak voor maatregelen. Mogelijk is er een negatieproces aan de gang waardoor medewerkers zich slechts op één kant van de zaak focussen. Dit stelt nog meer eisen aan de kwaliteit van de argumentatie en aan de communicatievaardigheden. Medewerkers moeten nog bewuster meegenomen worden in de besluitvorming. Gezorgd dient te worden dat ze de beslissingen kunnen begrijpen.
Gesprek tussen vier ogen	Draagvlak kan overigens ook verbeterd worden door het voeren van gesprekken tussen vier ogen. Individueel een gesprek aangaan en 'de achterkant van het gelijk' laten zien, kan vaak helpen om eenzijdigheid te verminderen.
Dilemmatrainingen	Medewerkers zouden ook getraind kunnen worden in het oplossen van dilemma's. Medewerkers krijgen een lastige casus voorgeschoteld waarbij gevraagd wordt het perspectief van de ander in te nemen of 'de advocaat van de duivel' te spelen. Hierdoor leren op zichzelf gerichte medewerkers ook het belang van de ander mee te nemen in hun afwegingen. Bijkomend voordeel is dat bij deze dilemmatrainingen ook gewerkt wordt aan het verbeteren van hun morele competentie. Er wordt geleerd om bij belangenconflicten en lastige keuzes collega's (peerconsult, intervisie) of een vertrouwenspersoon in te schakelen of de gedragscode te raadplegen.

2.2 Verminderd gezag

Verminderd gezag	Het effect van het postmoderne denken is niet alleen dat ideologieën aan zeggingskracht inboeten; ook wordt het gezag steeds minder geaccepteerd. Terwijl vroeger de leiders in de zuilen, de dominees, pastoors, vakbondsleiders en bazen in organisaties, vertelden hoe ze het leven moesten inrichten, bepalen hedendaagse burgers liever zelf volgens welke
------------------	---

Democratisering moraal	<p>waarden en normen zij hun leven inrichten. Deze ontwikkeling wordt ook wel de 'democratisering van de moraal' genoemd. Wanneer de van bovenaf opgelegde normen en waarden niet worden begrepen, zullen veel Nederlanders er zich ook niet aanhouden, tenzij er een flinke straf of risico op reputatieverlies bestaat. In het refrein van het semivolksliedje '15 miljoen mensen' komt dit mooi tot uitdrukking:</p> <p style="text-align: center;"><i>"15 miljoen mensen, op dit hele kleine stukje aarde, die schrijf je niet de wetten voor, die laat je in hun waarde."</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Fluitsma & Van Tijn, 1996</i></p>
Gezag verdienen	<p>Gezag op basis van rang of positie is dus niet meer vanzelfsprekend. Terwijl vroeger de agent, de dokter, de onderwijzer of de directeur ontzag inboezemde, worden deze gezagdragers steeds meer als gelijke gezien. In hetzelfde liedje '15 miljoen mensen' heet de baas "Piet". Wanneer postmoderne burgers gezag accepteren dan is dat van mensen die in hun ogen het gezag verdienen en echt beter zijn dan zichzelf. Dit betekent dat leidinggevenden, die geen natuurlijk gezag of overwicht hebben, het in organisaties extra moeilijk hebben.</p>
Erkenning professionals	<p>Voor organisaties waarin professionals werken, heeft het verminderd gezag lastige gevolgen. Cliënten, patiënten of medewerkers zullen ook het gezag van de beroepsbeoefenaar minder erkennen. Vooral door de toegang tot het Internet, denken ze vaak zelf voldoende kennis in huis te hebben. Wanneer adviezen voor hun lange termijn bestwil zijn, maar op korte termijn offers vragen, is de weerstand groot en wordt de interventie als een onacceptabele vorm van paternalisme beschouwd. Mensen zoeken hun heil elders of gaan klagen of onterechte eisen stellen.</p>
Achter professionals staan	<p>Wat betekent het verminderd respect voor gezag voor de morele competentie van HR-adviseur die met professionals werkt? Belangrijk is het lef om achter de eigen mensen te staan. Wanneer dat niet het geval is, zal de professional zich niet erkend en in de steek gelaten voeren. Dit betekent dat bij klachten eerst onderzocht dient te worden of deze terecht zijn en vanzelfsprekend dient het principe van "hoor en wederhoor" toegepast te worden.</p>
Moed om aan te spreken	<p>Wat zijn de gevolgen voor het verminderd respect voor gezag in het algemeen voor de morele competentie? Het vraagt eigenlijk ook de morele moed om medewerkers te durven aanspreken op 'fout' gedrag. Een valkuil in dit postmoderne tijdperk is dat er een huiver is</p>
Huiver paternalisme	<p>om 'paternalistisch' over te komen. Hierdoor worden niet de noodzakelijke maatregelen genomen. Het spreekwoord: "zachte heelmeeesters maken stinkende wonden" geldt dan. Neem bijvoorbeeld maatregelen die in het kader van gezondheidsmanagement effectief zouden kunnen zijn. Eigenlijk zouden ongezond levende medewerkers het advies moeten krijgen om wat kilo's af te vallen, meer te bewegen of te stoppen met roken. "Maar wie ben ik om mijn collega's daarop aan te spreken?" wordt er vaak geredeneerd. Uit angst om een reactie te krijgen "Waar bemoei je je mee!", blijven echt werkende maatregelen uit.</p>
Geen argumenten op basis van gezag	<p>Ten aanzien van de rechtvaardiging van keuzen in lastige dilemma's betekent het verminderd gezag dat besluiten niet meer enkel op basis van de (hogere) positie worden geaccepteerd. Verwijzen naar gezag (de directie wilt het zo) wordt door de Nederlander echt als een drogreden gezien. Des te belangrijker is de (morele) competentie om goed</p>

communiceren wat de beweegredenen zijn en uit te leggen waarom bepaalde besluiten genomen zijn, inclusief de argumentatie en rechtvaardiging ervoor. Betrokkenen willen erkend en serieus genomen worden.

Beste stuurlied aan wal
Verder kunnen dilemmatrainingen in een organisatie helpen te voorkomen dat medewerkers zich gaan opstellen als 'beste stuurlied aan wal' die het allemaal veel beter weten. Besef van de complexiteit en de meerdere belangen rond een casus kan helpen om beslissingen ook over te laten aan professionals en hoger geplaatsten "die ervoor geleerd hebben".

Minder moeite met jong
Er is overigens ook een voordeel verbonden aan de trend voor minder respect voor gezag. Het gezag dat vroeger bij 'grijze haren' hoorde, is nu niet zo bepalend meer. Wanneer een jonge HR-professional deskundig overkomt, kan gezag ook verdiend worden. Een postmoderne medewerker zal dan ook minder moeite hebben met de jonge leeftijd van de HR-professional.

2.3 Toename diversiteit

Immigratie
Sinds de jaren 70 van de vorige eeuw veranderen de meeste West Europese landen van kleur, zo ook Nederland. Er zijn nieuwe Nederlanders afkomstig uit Suriname en de Nederlandse Antillen. Ook zijn er voormalige gastarbeiders uit Turkije en Marokko die na de gedane arbeid besloten hebben niet terug te keren. Verder zijn er asielzoekers die een verblijfsvergunning hebben ontvangen. Al deze mensen brengen vaak andere waarden en normen met zich mee, met name rond arbeid.

Islam
De religie van de gastarbeiders en hun kinderen, de Islam, springt het meest in het oog. De Islam botst vooral met de verworven vrijheden van de postmoderne mens. De islam betekent letterlijk 'onderwerping aan God/Allah'. Voor de postmoderne mens staat juist autonomie en zelfbeschikking voorop. Ook is er in de ogen van veel autochtone Nederlanders in de Islam ongelijkheid ten aanzien van man/vrouw relaties en homoseksualiteit. Regelrechte angst bestaat er jegens de meer radicale vormen van de Islam, waarin gestreefd wordt om de shari'a in te voeren.

Spanningen werkvloer
Op de werkvloer kan de toename van diversiteit leiden tot spanningen tussen autochtone en allochtone medewerkers. Ook kan er discriminatie plaats vinden. De morele competentie dient dan ook aangevuld te worden met een interculturele competentie. In het college / artikel "Diversiteitmanagement" wordt geleerd hoe met deze spanningen om te gaan en zelfs hoe diversiteit omgezet kan worden in een positieve bijdrage aan de samenleving.

Andere prioriteiten in waardenconflicten
Voor het oplossen van dilemma's en de rechtvaardiging van de gemaakte keuzen betekent de culturele verscheidenheid een extra complexiteit. In de Nederlandse cultuur denken mensen al anders over welke waarden er in een dilemma moet voor gaan. Mensen met een andere culturele achtergrond kunnen nog meer afwijkende prioriteiten hebben bij het oplossen van waardenconflicten. Zo zal een autochtone Nederland snel de nadruk op het belang van het individu en zijn autonomie leggen, terwijl voor allochtone medewerkers het belang van de groep belangrijker is. Voor de HR-professional betekent dit dat de morele competentie aangevuld moet worden met een interculturele competentie. (Zie hiervoor het artikel / college Diversiteitmanagement).

2.4 Dominantie van het bedrijfseconomisch denken

Primaat bedrijfseconomisch

denken

Het postmoderne afscheid van het christendom en het traditionele socialisme heeft als gevolg dat het kapitalistische systeem inclusief het bedrijfseconomisch denken sinds de jaren 90 zich volop in de globaliserende wereld heeft verspreid. Het bedrijfseconomisch denken kan opgedeeld worden in aantal subthema's: het marktdenken, het primaat van efficiency en effectiviteit, de schaalvergroting en de tendens tot protocollering en kwaliteitsbeheersing. De dominantie van het bedrijfseconomisch denken heeft invloed op het functioneren van de HR-adviseur en de gevraagde competenties en het risico bestaat dat dilemma's eenzijdig worden opgelost. Ook heeft het invloed op het werk van professionals die in dienst zijn van de organisatie.

Marktdenken

- **Het marktdenken**

Het marktdenken is de laatste decennia niet meer voorbehouden aan de profit-sector. Ook van medewerkers in de non-profit sector (gezondheidszorg, onderwijs, maatschappelijke organisaties) wordt er steeds meer verwacht dat ze werken volgens de logica van de markt. De gedachte hierbij is dat door de klantgerichtheid de dienstverlening wordt verbeterd en door de onderlinge concurrentie er een prikkel is om processen efficiënter te laten verlopen. Het uiteindelijke doel is om de kosten voor de belasting- en premiebetaler te verminderen. Hierdoor wordt o.a. ook de internationale concurrentiepositie verbeterd, zo is de gedachte.

Een HR-professional die voor een (non-profit) organisatie werkt met professionals in dienst, heeft te maken met het probleem dat deze beroepsbeoefenaren in de knel komen, ze raken gedemotiveerd raken of erger een burnout krijgen. De redenen zijn als volgt:

- De meer commerciële wordende relatie tussen professionals en de cliënt. Patiënten, leden en leerlingen zijn nu klanten. De relatie wordt commerciëler. Van de beroepsbeoefenaar wordt verwacht dat hij of zij klantgericht is. Een paternalistische houding ("Ik weet wat goed voor u is") wordt steeds minder geaccepteerd. Het is: "U vraagt, wij draaien", en of datgene wat de cliënt vraagt ook echt goed voor hem of haar is, doet eigenlijk niet meer ter zake.
- De meer mondig wordende cliënt. Klanten verwachten een goede dienstverlening en wanneer ze dat niet krijgen, dan gaan ze naar de concurrent. Mondige burgers zoeken hun heil elders wanneer het advies van de professional hun niet aanstaat. Zo ontstaat er het fenomeen van de 'shoppende cliënt'.
- Het risico van een claim. Marktwerking kan een negatief effect opleveren in de vertrouwensrelatie tussen professional en cliënt. Een gevolg hiervan is dat de beroepsbeoefenaar niet altijd meer bereid is om samen met de cliënt / patiënt een onzeker pad te bewandelen om er samen uit te komen. De cliënt / patiënt kan weggelopen of - nog erger - de professional kan een claim aan de broek krijgen wanneer de behandeling niet helpt.

Eerlijke beoordeling

Wat kan de HR-professional vanuit zijn of haar morele competentie hieraan doen? Het vraagt het lef om professionals in de organisatie echt eerlijk te beoordelen. Door de centrale rol van de klant in het dominante bedrijfseconomisch denken, lijken vooral klanttevredenheid en omzet de belangrijkste beoordelingscriteria te worden. De vraag is of dit daadwerkelijk goede graadmeters zijn om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Een professional die doet wat de klant vraagt, hoeft niet altijd de beste

kwaliteit te bieden. Het oordeel van de professional moet bij een eerlijke beoordeling altijd doorklinken.

- **Toenemende gerichtheid op efficiency**

Efficiency	Omdat veel non-profit organisaties tot in de jaren 80 bureaucratisch en log georganiseerd waren, worden de verworvenheden van bedrijfseconomisch denken op het gebied van efficiency en effectiviteit ook daar met succes toegepast. Om het veranderend denken in non-profit organisaties toe te passen, zijn op universiteiten en HBO-instellingen zelfs richtingen gekomen als gezondheidsmanagement, onderwijsmanagement, kwaliteitsmanagement en procesmanagement. Afgestudeerden komen terecht in overheids- en non-profit organisaties om processen te stroomlijnen en kwaliteit te verbeteren. Er zijn goede resultaten bereikt. Processen zijn inderdaad efficiënter ingericht, wachttijden zijn verminderend en foutkansen verkleind.
Conflict met professionele waarden	Er is echter ook een andere zijde. Professionals krijgen steeds minder tijd om hun beroep echt goed uit te oefenen. In de zorg gebeurt het zelfs dat de handelingen van verzorgden of verpleegsters met een stopwatch worden bijgehouden. Tijd voor een praatje met de patiënt of cliënt is er nauwelijks.
Geen tijd voor iets extra's	Ook is er weinig ruimte om even iets extra's te doen of kleine problemen op te lossen. Professionals echter moeten op de werkvloer in hun contact met patiënten, leerlingen of medewerkers hun professionele waarden toch omhoog zien te houden. Klagen bij de leidinggevende heeft geen zin, de directie ervaart de tijdwinst als een succes. Het gevolg is dat professionals gedemotiveerd raken. Het mooie beroep waarvoor ze gekozen hebben en de waarden die bij het beroep horen, kunnen zij niet meer naar behoren uitoefenen.
Gevolgen demotiverend effect	Voor de morele competentie betekent de toegenomen gerichtheid op efficiency dat er vaardigheden en wijsheid nodig zijn om de demotiverende effecten tegen te gaan.
Vertrek medewerkers	In een gespannen arbeidsmarkt is het gevolg van demotivatie dat het met grote moeite geworven personeel al na korte tijd de handdoek in de ring gooit.
Overspannenheid	Medewerkers kunnen naast gedemotiveerd ook overspannen raken. Het zijn juist de intrinsiek gemotiveerde medewerkers, de harde werkers, die vastlopen. Zij willen in het korte tijdbestek toch hun professionele waarden realiseren. Deze medewerkers zijn het die als eerste een burn-out krijgen.
Organisatie met waterhoofd	Maar er is nog een onverwacht nadelig effect. Met het oorspronkelijke doel om meer efficiency te bereiken, werden er allerlei managementposities gecreëerd, met als gevolg dat de bereikte efficiency weer teniet wordt gedaan. De organisatie krijgt dan een 'waterhoofd'. In het Engels is er ook een passende uitdrukking voor: er zijn <i>'more chiefs than Indians'</i> . De gevolgen op de werkvloer zijn negatief: minder handen aan bed, minder blauw op straat of minder docenten voor de klas. De overhead kosten van deze organisaties rijzen bovendien de pan uit met als gevolg dat er vanuit de politiek de roep komt om verder te bezuinigen. Wat er helaas vaak gebeurt, is dat er in plaats van in de (eigen) managementlagen te snijden, in de ondersteuning van de professionals gekort. Professionals kunnen dan nog slechter hun werk doen omdat ze allerlei administratieve en organisatorische ballast in hun werk erbij krijgen.
Lef snijden in management	Wat kan de HRM-adviseur hier aan doen? Belangrijk is dat - met verstand van zaken - kritisch naar de organisatie wordt gekeken en moet er het lef zijn om gecreëerde

managementlagen weer weg te snijden. Zo is er op dit moment een trend dat er steeds meer organisaties experimenteren met zogenaamde zelfsturende teams van professionals. Zij organiseren grotendeels hun werk zelf, zonder managementlaag. Zo zien we experimenten in de thuiszorg, waarbij wijkverpleegkundigen zelf hun werk organiseren. Ook doen ze, als ze toch eenmaal bij de patiënt zijn, andere zorg gerelateerde taken zodat er niet speciaal een andere hulp hoeft te komen. Het gevolg is niet alleen meer efficiency, maar ook meer voldoening bij de zorgverlener en een meer tevreden patiënt die maar één hulpverlener over de vloer krijgt.

- **Prestatiemanagement op grond van bedrijfseconomische indicatoren**

Doel of middel?

De toegenomen gerichtheid op efficiency heeft ook de neiging om deze waarde niet meer als een middel, maar als een doel op zich te gaan beschouwen. Het doel waarvoor de organisatie oorspronkelijk in het leven geroepen is, raakt ondergesneeuwd. Dit uit zich bijvoorbeeld in prestatie-indicatoren die alleen maar sturen op succes op het gebied van omzet, aantallen of tijdsduur.

Perverse prikkels

Voor medewerkers, die vanuit andere professionele waarden werken, kunnen deze prestatie-indicatoren uitermate vervreemdend werken. Er kunnen zelfs perverse prikkels ontstaan. Zo wees professor Arnold Heertje een aantal jaren geleden dat er 'criminele' HBO-instellingen zijn die om aan slagingspercentages te voldoen, zwakke studenten toch lieten slagen. We zien de perverse prikkel ook bij re-integratie instellingen. Als zij afgerekend worden op het aantal succesvolle bemiddelingen, dan kunnen werkelozen met een grotere afstand van de arbeidsmarkt niet meer geholpen worden.

Belang van het delen van prestatie-indicatoren

Een belangrijk effect van het sturen op enkel bedrijfseconomische indicatoren zonder rekening te houden met de professionele waarden, is dat professionals de resultaten van die indicatoren met een korreltje zout gaan nemen en zich er niet echt door laten leiden. Ook zullen zij elkaar er niet op aanspreken wanneer zij bij een collega vermeende inefficiëntie constateren. Zij delen immers de prestatie-indicatoren niet.

Waakzaamheid en lef

Aangezien HR-adviseurs vaak betrokken zijn bij prestatimanagement en het bedenken van prestatie-indicatoren, behoort het tot de morele competentie om waakzaam te zijn dat het systeem niet haaks staat op de professionele waarden van de organisatie en perverse prikkels genereert. En natuurlijk is er verder nodig: het lef en de morele moed om leidinggevend, die puur om cijfers sturen, erop aan te spreken, uit hun ivoren toren te trekken en te laten zien waar het op de werkvloer werkelijk omgaat.

Big is beautiful?

- **Schaalvergroting**

Schaalvergroting werd de afgelopen decennia ook op grote schaal toegepast. In het bedrijfseconomisch denken geldt de stelregel: *big is beautiful* omdat er dan efficiency-winst te behalen is en eventuele concurrentie beter te lijf kan worden gegaan. Ook in de non-profit sector vonden er de afgelopen decennia vele fusies plaats zodat er mega-scholen, megaziekenhuizen en andersoortige mega-instellingen ontstonden. Schaalvergroting heeft inderdaad voordelen. Ondersteunende diensten kunnen gedeeld worden, waardoor er in de overhead geschrapt kan worden. De dienstverlening richting de cliënt kan vaak ook verbeterd worden. Specialistische diensten zijn in grotere organisaties door de grotere schaal vaak sneller levensvatbaar omdat er meer bijzondere patiënten / studenten / cliënten zijn waarvoor maatwerk en specifieke know-how kunnen worden ingezet.

Voordelen schaalvergroting

Nadelen schaalvergroting Er zijn echter ook negatieve effecten van schaalvergroting voor de professional. Een groot risico is dat er een te grote afstand ontstaat tussen het management en het primaire proces waar de professionals zich mee bezig houden. De directie beschikt niet over de expertise van de professionals en heeft - vanwege de grote fysieke afstand - vaak geen idee wat er werkelijk op de werkvloer plaatsvindt. Een gevolg hiervan is dat directies 'verbeteringen' bedenken die in de praktijk onuitvoerbaar zijn of strijdig zijn met professionele doelen. Voor medewerkers en professionals kunnen deze maatregelen zeer demotiverend uitpakken.

Kritische blik en moed Wat betekent dit voor de (morele) competentie van de HR-adviseur? In ieder geval vraagt het een kritisch waarnemingsvermogen. Zijn de 'verbeteringen' die door de schaalvergroting worden bedacht, ook echt zo? Voorkomen dient te worden dat er maatregelen getroffen worden die het personeel terecht niet ziet zitten en ogenschijnlijk bezuinigen, maar in de praktijk meer kosten. Het vraagt ook de nodige (morele) moed om directie en bestuurders, die nog enkel de taal van de bedrijfs-economie spreken, aan te spreken en te wijzen op inconsequenties.

- **Kwaliteitsbeheersing en protocollering**

Een ander aspect wat te maken heeft met het bedrijfseconomische denken is de wens tot verdergaande kwaliteitsbeheersing. Immers door kwaliteit te leveren is de klant tevreden, is er bereidheid om een hogere prijs te betalen én een kwalitatief goed proces is meestal ook een kosteneffectief proces. Wanneer veiligheid in het geding is, komt er de wens bij om processen vast te leggen in protocollen zodat er niet wordt afgeweken van de meest zekere procedure.

Ook hier geldt dat er - vooral in non-profit organisaties - veel efficiencywinst te boeken is door proces- en kwaliteitsmanagement. Er is ook een nadeel: professionals kunnen er in vastlopen. Wanneer zij steeds meer moeten werken volgens protocollen, wordt dat als een beperking van hun autonomie ervaren. Goed opgeleide vakmensen moeten domweg lijstjes afvinken. Wanneer men - in overleg met de cliënten of patiënten - wenst af te wijken van de procedure, dan kan het niet. Professionals kunnen met unieke gevallen geconfronteerd worden. Daarvoor zijn geen standaard oplossingen aanwezig. Juist zij zien de uniciteit van de situatie in en die is niet eenduidig te beoordelen. De beslisruimte of discretionaire bevoegdheid is er dan niet voor de professional.

Ruimte durven geven Voor de HR-adviseur ligt hier de uitdaging om managers te adviseren hun vakmensen meer vertrouwen te geven zodat zij zelf hun overwegingen kunnen maken. Dit betekent ruimte geven aan vertrouwen in plaats van wantrouwen en controle. Dit gezegd hebbende, dient ook gerealiseerd te worden, dat door meer beslisruimte te geven aan professionals de organisatie ook meer risico loopt. De professional kan teveel zijn of haar eigen gang gaan, waardoor processen niet meer controleerbaar zijn. Er kunnen fouten gemaakt worden of er kunnen ongelukken plaats vinden. Wanneer het morele kompas ontbreekt, kunnen beroepsbeoefenaars ook het geschonken vertrouwen misbruiken en niet-integer handelen.

Verdere adviezen

Door bovenstaande ontwikkelingen kunnen HR-professionals in de knel raken. Van een moreel competentie HR-professional wordt in een wereld waarin waarden en normen niet

Intervisie	meer zo eenduidig zijn de nodige reflectie gevraagd. Vandaar de term 'reflective practitioner'. Reflecteren doe je echter niet alleen. Het is raadzaam om bij een lastige keuze vormen van intervisie te organiseren of te werken. Dus wees geen 'morele eenpitter' die enkel vertrouwt op de eigen expertise. Het risico bestaat dan dat belangrijke aspecten of perspectieven over het hoofd worden gezien.
Lidmaatschap NVP	Verder is het goed om aansluiting te zoeken bij een beroepsgroep (zoals de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling). Er kan niet alleen vakkennis opgedaan worden, maar er kan ook gewerkt worden aan de morele competentie. De meeste beroepsorganisaties verzorgen regelmatig trainingen waar beroepsbeoefenaars leren meer bewust te worden van de waarden van waaruit zij werken. Dit voorkomt dat zij teveel werken 'op de automatische piloot' en zich bewust worden van situaties waarbij reflectie nodig is op de geldende waarden en normen.
Ethische commissie	Wanneer er regelmatig lastige dilemma's plaats vinden, is het raadzaam om een ethische commissie in het leven te roepen, met wijze mensen die een casus onder de loep nemen en nadenken over de handelswijze. Per organisatie of beroepsgroep kan er zelfs een moresprudentie opgebouwd worden. De keuzes in lastige dilemma's met de bijbehorende situatie worden vastgelegd, zodat andere professionals dit kunnen meenemen in hun overweging.
Stakeholdersdialoog	Wanneer er externe betrokkenen zijn, is het houden van een stakeholderdialoog ook raadzaam. Nodig wijze mensen uit met ervaring. Het helpt de perspectieven van de betrokkenen te leren kennen en hun belangen in kaart te brengen.

Tot slot, de morele competentie bestaat uit kennis, vaardigheden en houding. Kennis is aan te leren en vaardigheden zijn te oefenen in cursussen. Maar de houding (van uzelf als HR-professional, of van de mensen waarmee u moet werken) dat is uiteindelijk iets dat met management tools lastig te beïnvloeden is. We hebben in dit artikel gezien dat in onze tijd er ontwikkelingen zijn die de morele competentie onder druk zetten. Er is in de houding ook de wil nodig om het goede te zoeken; juist in lastige dilemma's waar waarden met elkaar in conflict zijn en betrokkenen er anders over denken. Het is dan gemakkelijk om dan toch het eigen belang of het bedrijfseconomisch belang te volgen, weg te kijken voor de gevolgen voor stakeholders of de schuld bij de ander te leggen. De keuze om toch het goede te zoeken en de belangen van de overige stakeholders mee te wegen, is een keuze die u en uw organisatie uiteindelijk zelf moet maken.

Zwolle, september 2015