

**Toen ik laatst door Pasolini's film *Teorema* zapte, zag ik dat in Christus of de Duivel veel HRM-wijsheid schuilt. Een aantrekkelijke jongeman neemt een bemiddelde familie voor zich in. Rakend aan de diepste roerselen van vader, moeder, zoon, dochter en dienstbode maakt hij ze sterker dan ze waren. Hij vormt een familie. Dan vertrekt hij al even plotseling, zwijgend en onbekend als hij kwam. De familie gaat in wanhoop ten onder. De dienstbode verlaat het huis en verricht wonderen in een verdachte geur van heiligheid.**

Ik ben geen kenner van het HRM-domein. Soms prijs ik me hiermee gelukkig. Vanaf de zijlijn kijk ik om me heen en vraag me af wat ik daar eigenlijk mee op zou schieten. En soms dompel ik me volgaarne onder, lees ik een goed boek over organisatieontwikkeling, of probeer ik de vinger te krijgen achter de kern van competentieontwikkeling. Ik lees en denk als historicus en filosoof. Wat me dan bijvoorbeeld opvalt, is dat de P&O-discipline de menselijke geest vaak beziet als een black box en zich bezig houdt met wat zich aan de buitenkant daarvan vertoont, laat aanraken en meten. Het accent ligt op de verandering van gedragspatronen en in het bijzonder op de instrumenten die daarbij nuttig kunnen zijn, maar vreemd genoeg veel minder op de intenties en beweegredenen achter de keuzes

en waarneembare handelingen van mensen. En daar ergens bevindt zich nu juist, zoals Pasolini liet zien, het aangrijpingspunt voor wezenlijke verandering.

Waarom zette *Teorema* me aan het denken over 'human resource management'? Om twee redenen waar ik bij stil wil blijven staan: ten eerste het filosofische en tijdsgeladen karakter van de film, in de tweede plaats de simpele zeggingskracht van het beeld en het zwijgen in een film waarin slechts 923 woorden worden gesproken.

*Teorema* kwam uit in 1968 en was Pasolini's eerste film die onmiddellijk bij het Vaticaan én de Communistische Partij van Italië in ongenade viel. Nu zit de film boordevol ideologische suggesties en verwijzingen, maar er valt geen onvertogen woord en scabreuze of anderszins aanstootgevende beelden ontbreken. Waar maakte men zich druk over? Om een lang verhaal kort te maken – want over geen enkele filmmaker lijkt zoveel geschreven als over Pasolini – het was 1968, het politieke engagement van Pasolini was alom bekend en zijn wetenschappelijke en filosofische stijl van 'filmschrijven' deed vele 'filmlezers' huiveren bij de gedachte dat de verbeelding wel eens aan de macht zou kunnen komen - om daar misschien nooit meer te verdwijnen. Pasolini

werkte in een tijd dat bestaande paradigma's van macht leken te wankelen. Hij speelde daarmee, toonde de kaalheid, kwetsbaarheid en uitruilbaarheid van bestaande concepten van normaal en abnormaal, fatsoen en onfatsoen. In die zin was hij een innoverend denker die ook nog eens kon laten zien wat hij dacht, een angstaanjagend kind van zijn tijd.

In het denken over HRM mis ik die zucht naar innovatie, gedefinieerd als een voortdurende reflectie op de theoretische grondslagen, paradigma's en waarden van de P&O-discipline in relatie tot hun toepassing in de praktijk. Misschien zit dat er wel aan te komen, want vaker dan ooit bespeur ik in recente HRM-literatuur verwijzingen naar het baanbrekende boek van Thomas Kuhn: *The structure of scientific revolutions* (1960), waarin hij overtuigend aantoont dat én hoe elke vorm van wetenschappelijke vernieuwing gebaseerd is op het doorbreken van bestaande paradigma's. In mijn beleving heeft HRM zich als vakgebied te lang beperkt tot methoden, technieken en instrumenten voor praktijkinterventies. Het heeft zich onvoldoende rekenschap gegeven van zijn theoretische grondstructuur. Belangrijker nog: van de noodzaak om die te (blijven) ontwikkelen. Weliswaar heeft zich in de praktijk en in de theorie van het management van personeel en organisatie de afgelopen jaren een enorme ontwikkeling voltrokken, maar – als ik het wat cru formuleer – daar is vooral veel nieuw jargon en schijnconceptualisering uit voortgekomen. Luchien Karsten heeft in een vorige aflevering van dit tijdschrift al verstandige woorden gewijd aan het 'misbruik' van het begrip 'innovatie' binnen het HRM-veld. Ik sluit me volledig bij zijn opvatting aan en hoef me ook niet uit te putten om de lijst nieuwe kleren van de keizer aan te vullen. Personeelsbeleid heet nu dikwijls 'strategic human resource management', de P&O-adviseur is onlangs van 'change agent' een

'consultant-facilitator' geworden, en training en opleiding van personeel vormt tegenwoordig onderdeel van het 'kennismanagement in een lerende organisatie'. Maar wat is er echt veranderd en nieuw? Waaruit bestaat die verandering en vernieuwing precies? Ik ben geen verzuurde scepticus, maar krijg meestal geen antwoord als ik dit type vragen stel. Het vakgebied verdient beter! Laat HRM met een gerust hart een fundamentele wetenschap zijn – in theorie én in praktijk. Fundamentele reflectie op de bestaande organisatie- en arbeidsstructuren, met name het doordenken en herijken van de historische en sociale constructen van hetgeen we met zijn allen normaal, wenselijk, fatsoenlijk, acceptabel of goed zijn gaan vinden, lijkt mij nu de belangrijkste opgave van de denkers en doeners in het land van HRM.

De tweede reden waarom *Teorema* me trof, is de simpele zeggingskracht van het beeld en het alomtegenwoordig zwijgen. In deze film is dat bijzonder pregnant – vermoedelijk de reden, getuige diverse filmsites, dat hedendaagse kijkers *Teorema* niet bijster enerverend vinden: smaken verschillen niet alleen, maar zijn ook historisch en sociaal bepaald – maar over het algemeen is film natuurlijk een medium dat beelden overdraagt en helpt verbeelden. Dat ik het jammer vind dat in de P&O-discipline doorgaans niet wordt teruggeblikt naar wat voorbij is – en wat het betekent: dat iets voorbij is – heb ik hierboven al laten merken. Ik begrijp gewoon niet zo goed waarom dat niet gebeurt, gegeven het basale psychologische feit dat mensen altijd in analogieën denken. Per slot van rekening is de krachtigste definitie van 'begrijpen' het 'herkennen en structureren van analogieën'. Het zij zo, maar waar ik de aandacht voor wil vragen, is een ander aspect van verbeelden: het ongebreidelde gebruik van metaforen in een deel van de HRM-literatuur.

Verliet Pasolini zich op simpele, nagenoeg met stomheid geslagen beelden om een verhaal te vertellen dat als metafoor zou kunnen dienen voor de taak die een HR-manager zich stelt, in de huidige praktijk van de P&O-discipline viert het communiceren door middel van metaforen hoogtij. Ik vraag me dikwijls af of het niet een kunst is geworden om gewoon en zonder bijzinnen óver mensen te praten, laat staan dat het niet altijd al een kunst is geweest om mét mensen te praten! Het gaat over 'confectie' en 'maatwerk', 'human resource endowment / employment' (wat een buitengewoon nare terminologie wordt in een Nederlandse vertaling), de 'dans van de verandering'; de baron van Münchhausen wordt geregeld van stal gehaald, het 'human capital' wordt bejubeld als de belangrijkste 'delfstof' in een organisatie. Er klinkt wat irritatie door in deze passage, maar die geldt vooral het beperkte aantal beelden waarvan men zich repetitief bedient, niet het gebruik van metaforen op zichzelf. Dat is prima. Ik geniet van mooie beelden die me helpen iets te begrijpen en te onthouden. Wat ik echter als een probleem zie, is het 'Gaus-syndroom' in de P&O-discipline.

Enkele weken geleden moest ik mijn kennis om een puppy op te voeden weer ophalen. Ik heb een paar boeken van een welbekend en succesvol auteur uit de bibliotheek gehaald en ben op de bank gaan zitten met puppy Guus aan mijn voeten. Dat ging niet lang goed, want even later sprongen Guus en ik lachend (en blaffend) door de kamer. Waarom? Omdat de adviezen én de manier waarop ze worden gepresenteerd heel precies overeenkwamen met wat ik gelezen had in een aantal recente P&O-boeken. Ik zal de titels hier niet noemen, maar neemt u van

mij aan dat het niet de minste auteurs waren: gerenommeerde schrijvers en sprekers in het HRM-veld. Kortom, onze Guus is binnenkort een uitstekend, zoniet de beste werknemer in elke lerende organisatie.

Natuurlijk mag je het verschil tussen mensen en honden niet uit het oog verliezen. Honden leren niet maar zijn te conditioneren, terwijl mensen leerbaar én conditioneerbaar zijn. Maar de verleiding is groot, want het 'Gaus-syndroom' met zijn beeldende welsprekendheid en accent op de consequente toepassing van interventies om gedrag 'aan te leren', lijkt in de praktijk van de P&O-discipline aardig te bekliven. Het succes is immers evident: met de juiste prikkels is gedrag snel te veranderen. Het succes is echter ook evident ogenschijnlijk, omdat aan de (individuele) beweegreden om bepaald gedrag te vertonen niet of nauwelijks wordt getornd. Geen schrijnender voorbeeld dan de terugval van de familie in Pasolini's *Teorema*. De welhaast farmaceutische veronderstelling dat veranderingen van mensen en organisaties met concrete interventies en de toepassing van praktische instrumenten in X stappen kunnen worden bereikt, draagt het gevaar in zich – versterkt door het veelvuldige en daardoor vaak verhullende gebruik van metaforen – dat de 'zwijgende en simpele precisie' weglekt uit het verhaal over mensen, arbeidsorganisaties, hun onderlinge relaties en wederzijdse beïnvloeding. En mocht dat gebeuren, dan blijft de P&O-discipline niets anders over dan de hoop dat de wonderen de wereld nog niet uit zijn.

---

Hans Moors is senior onderzoeker bij IVA Beleids-onderzoek en Advies, verbonden aan de Universiteit van Tilburg.