

## Een HRM-gewetensvraag

Ben Emans

**Tom Wolfe, van *The Bonfire of the Vanities* en *A Man in Full*, vertelde laatst in een interview dat hij zich als auteur altijd met lijf en ziel in de wereld van zijn romanpersonages stort, alvorens tot schrijven over te gaan. Volgens hem is het moeilijk je iets voor te stellen dat je niet zelf doorleefd hebt. Hij zou zichzelf ongeloofwaardig vinden als hij een ervaring beschreef die niet van hemzelf was. Deze visie acht ik onverkort van toepassing op het HRM-ambacht: om als HRM'er geloofwaardig te zijn moeten we een voorbeeld nemen aan Wolfe en ons dus in de wereld van onze personages storten.**

Wie zijn dat dan, die personages van ons? Net als in een roman zijn het er vele, maar onze hoofdpersonages zijn natuurlijk – de naam HRM zegt het al – human resources, of in normale-mensen-taal personeelsleden. Door dit simpele feit zien we ons, Wolfes woorden indachtig, geconfronteerd met de gewetensvraag of we ons wel intensief genoeg in de wereld van het personeel verdiepen. En zo nee, waar we dan de brutaliteit vandaan halen om beweringen te doen over het management van die categorie van mensen. Ik moet eerlijk zeggen dat het enige tijd geduurd heeft voordat ik me ten volle bewust

werd van de betekenis van die gewetensvraag. En ik moet daarbij bekennen dat die bewustwording zich in belangrijke mate voltrok dankzij allerlei belevissen die ik hoogstpersoonlijk zelf als personeelslid doormaakte. Ik geef hieronder twee voorbeelden van zulke belevissen. In beide gevallen gaat het om ervaringen die mijn professionele visie op HRM-zaken hebben aangescherpt. De eerste is van recente datum.

Een vroegere werkgever van me belde op met het dringende verzoek of ik als 65-plusser weer wat werk op me wilde nemen. Middels een part-time aanstelling zou het worden verrekend. Over de aard van de job werden we het gauw eens en nog vóórdát alles formeel geregeld was, was ik al aan het werk. En toen gebeurde het. Na een tijdje kreeg ik van de HRM-afdeling mijn aanstellingspapieren en daaruit bleek dat ik een klein beetje lager ingeschaald zou worden dan ik destijds ingeschaald was. Dat betekende dus niets minder dan demotie! Ik was *not amused*. Nou wil het geval dat ik al jaren publiekelijk pleit voor demotie als een normaal onderdeel van loopbaanbeleid. Demotie en promotie zijn twee zijden van dezelfde medaille, want een loopbaan is als een mensenleven, met net zo

goed neergaande als opgaande lijnen. Dat pleeg ik als HR-professional te beweren. En toch werd ik bevangen door *bad feelings*, toen ik persoonlijk met het demotie-fenomeen te maken kreeg, in uiterst lichte mate nog wel. Wat ik hiervan leer is niet dat er iets mis is met mijn argumentatie pro demotie, maar wel dat daar iets aan te kwalificeren valt. Als ik me ooit weer in de demotie-discussie meng, zal ik aandacht moeten besteden aan de manier waarop demotie-besluiten genomen en gecommuniceerd dienen te worden. In mijn stellingname is dat tot nu toe nog een blinde vlek gebleven. Een persoonlijke ervaring was nodig om me dat duidelijk te maken.

De tweede leerzame beleving is van eerdere datum. De plaats van handeling is weer een organisatie waar ik aan verbonden was. Aan het hogere management van die organisatie had ik, in een vlaag van puberale naïviteit, een brief geschreven over iets dat datzelfde hogere management gedaan had, maar volgens mij beter had kunnen laten. Ik hoopte op een discussie daarover. Zover mocht het echter niet komen, want in plaats daarvan werd er een staat van non-communicatie afgekondigd. Bij monde van mijn leidinggevende en een HRM'er werd mij te verstaan gegeven dat ik me niet meer op bijeenkomsten diende te vertonen, en dat was nog maar één van de maatregelen om mij te isoleren. Ook dit was een buitengewoon leerzame ervaring.

In mijn hoedanigheid van HR-professional verkondig ik graag dat de voornaamste HRM-rol die van de *middle management champion* is. Met een knipoog naar Ulrich, met zijn *employee champion role*, doel ik daarmee op het feit dat de bejegening van personeelsleden primair een taak is van leidinggevend, van midden-managers dus, en dat HRM zich daarom primair als steunpilaar van het midden-management moet profileren. Maar nu had mijn eigen middenmanager, in een een-tweetje met HRM, mij bejegend op een

manier waar ik niet blij van werd (dit is een understatement), met alle gevolgen van dien voor mijn zelfgevoel. Ik was, bij wijze van spreken, nog net niet tot suïcide overgegaan. Ik kon daardoor opeens meepraten over wat het betekent om als personeelslid te maken te hebben met een HR-manager die zich de *middle management champion role* aanmeet. Ik weet nu uit ervaring dat die rol fatale, om niet te zeggen criminele kantjes kan hebben, en dan gaat het dus om de rol die ik pleeg te propageren. Het was nog net geen reden om mijn hele visie op HRM overboord te zetten, maar ik ben er wel kanttekeningen bij gaan plaatsen. De *employee champion role* heeft er een prominentere plek in gekregen, om maar wat te noemen.

Ik zeg niet dat we het van persoonlijke ervaringen moeten hebben. Maar ik durf, met mijn eigen belevingen voor ogen, wel te beweren dat de intensiteit ervan cruciaal is om scherp te blijven. Die intensiteit moeten we organiseren. Plichtmatige pogingen om ons in de situatie van het personeel in te leven volstaan niet. Voor het dóórleven van die situatie is meer nodig. Ik pleit voor de 'Thom-Wolfe-aanpak'. Een professionele inlevering blijft een afstandelijke wijsneus. Ik ben bang dat velen van degenen die als HR-expert door het leven gaan, die kwalificatie, en dus ons wantrouwen verdienen. Wat te denken, bijvoorbeeld, van de naamgever van het vak, John Commons, die honderd jaar geleden de mensonterende term Human Resources bedacht, ter aanduiding van mannen en vrouwen van vlees en bloed? Iemand die bekend is met de belevingswereld van personeelsleden zou dat niet in zijn hoofd halen.

Samen met HRM-docenten heb ik een format voor diepte-interviews ontwikkeld, te gebruiken door HRM'ers om vertrouwd te worden met de wereld van personeelsleden. Een doorlevings-instrument dus. Toen we het op een conferentie presenteerden kwam een

HR-manager met het commentaar dat zo'n instrument overbodig was, omdat het dagelijkse HRM-werk van zichzelf al een inzichtgevende werking heeft. Bij dat vertoon van zelfverzekerdheid stonden we even met een mond vol tanden. Nu bedenk ik dat we ons op Socratische wijze uit de situatie hadden kunnen redden. Om te beginnen hadden we deze collega dan kunnen vragen of hij wel eens een roman van Thom Wolfe gelezen had...

### Meer lezen

Steffie Kouters: 'Ik ben nog altijd ijdel' (interview met Thom Wolfe). *Volkskrant Magazine*, 5 januari 2013, pp. 12-18.

Emans, B.J.M.: Commotie over demotie. *Werkgeven, het vakblad van AWWN*, 2011 (1), p. 19.

Emans, B.J.M. (2009). Gouden Tijden Zware Tijden: een karakterisering van de positie van HRM in hedendaagse organisaties. *Tijdschrift voor HRM*, 12 (3), 80-100.

---

Dr. B.J.M. Emans was tot zijn pensioen in 2012 universitair hoofddocent voor HRM aan de Rijksuniversiteit Groningen en lector HRM aan de Hanzehogeschool Groningen. Nu werkt hij als zzp'er.  
Voor contact: [benemans@home.nl](mailto:benemans@home.nl).