

Integriteit P&O op de proef gesteld

HARD EN ZACHT

Is P&O aan het verharden, of is het nog steeds zo'n soft vak? Geen van beide. Juist in een tijd dat managers zich door de waan van de dag op sleeptouw laten nemen, is het aan P&O om zich te concentreren op hun missie. Die is hard noch zacht. P&O heeft als taak te zorgen dat de accenten zuiver komen te liggen.

'Soft is een kwalificatie voor P&O-ers die niet begrijpen waar het om draait in hun vak.' Met enige regelmaat zijn er uitspraken over P&O-ers in een dergelijke trant. Of: 'P&O-ers moeten ondubbelzinnig dienstbaar zijn aan de resultaten en niet hun oor laten hangen naar de noden van het personeel'. 'Harder' wordt gezet tegenover 'zorg voor mensen', ook wel *pamperen* genoemd. Deze uitspraken en stellingen worden nauwelijks onderbouwd.

Toch wordt er blijkbaar aan getwijfeld dat P&O-ers de juiste keuzes maken en hun prioriteiten kennen. Diverse publicaties, ook in vakbladen, refereren aan de vermeende *softheid* van P&O-ers. Maar wie of wat is er soft? Zijn het managers die te veel weggeven in tijden dat het goed gaat? Of P&O, die het weer mag afpakken als het economisch slechter gaat? Het benaderen van P&O in termen van hard of zacht leidt niet tot het oplossen van een wezenlijk vraagstuk. Dat vraagstuk gaat namelijk over de bijdragen van P&O aan de organisatie.

Kwetsbaarheid

Wat is precies de bijdrage van P&O? Voor het beantwoorden van die vraag kan het geen kwaad eerst in te gaan op de omschrijving en de opdracht van P&O. Van daaruit kunnen we kijken wat de bijdragen precies zijn. Al vele jaren is er een pleidooi voor het leggen van de verantwoordelijkheden én bevoegdheden voor beslissingen op het terrein van personeelsmanagement bij de leidinggevenden. We noemen dat ook wel *integrerend leidinggeven*. Dat neemt vervolgens niet weg dat een afdeling P&O een grote hoeveelheid uitvoerend P&O-werk uit handen neemt van het management. Maar centraal blijft staan dat het management de beslissingen over haar personeelsmanagement neemt, zowel operationeel als tactisch en strategisch.

Dat houdt risico's in voor medewerkers. Managers gelden als opportunistisch. Zij wegen werknemersbelangen zwaarder als medewerkers een sterke positie hebben op de arbeidsmarkt dan wanneer het aanbod van personeel ruimer is. Afhankelijkheid en daarmee kwetsbaarheid nemen in het laatste geval toe. Daar komt nog eens bij dat de kwaliteit en integriteit van managers soms te wensen overlaat. Juist daarom is het meten, becijferen en analyseren van P&O-vraagstukken zo belangrijk. Het gaat om zorgvuldigheid in de besluitvorming, respect voor degenen met wie het voortraject is doorgemaakt en voortvarendheid en betrouwbaarheid in de uitvoering.

Kwaliteit

Maar dat komt er niet altijd van. Veel P&O-afdelingen springen soms inefficiënt en ondoelmatig om met hun tijd en middelen, zo leert de praktijk. Zij zetten bijvoorbeeld verkeerde instrumenten in voor de goede vraagstukken - zie de onbevredigende invoering van competentie management. Er wordt onnodige regelgeving ontwikkeld of

regelgeving die haaks staat op te realiseren doelstellingen. Niet zelden komen P&O-ers ook nog eens met ken- en stuurgetallen waaraan geen behoefte bestaat, of die geen meerwaarde hebben. Voorts worden er goede gesprekken gevoerd met de verkeerde mensen. In plaats van de managers te adviseren over hoe zij zaken zelf moet aanpakken, doen P&O-ers nog steeds veel personeelstaken zelf. P&O-ers besteden ook vaak te veel tijd aan wrijvingen in de organisatie, zonder daar echte oplossingen voor te vinden.

Er valt derhalve veel efficiency- en effectiviteitwinst te behalen binnen de P&O-afdelingen en bij de P&O-ers, ook extern. Die winst wordt her en der ook gerealiseerd. Inmiddels zijn veel P&O-ers vanuit de zakelijke dienstverlening werkzaam bij klanten. Bij hen ligt een forse druk op het realiseren van omzet, maar helaas minder op kwaliteit van dienstverlening.

De vraag is wat die kwaliteit precies is. Van P&O wordt gevraagd om te gaan met mensen. We gaan ervan uit dat in organisaties de verscheidenheid aan mensen bijna even groot is als erbuiten. Bijna, omdat de regulering van de in- en uitstroom, al dan niet geholpen door P&O-ers, daarvoor mede bepalend is, naast wetgeving en arbeidsvoorwaardelijke regelingen die criteria verschaffen voor in- en uitstroom.

Begrippenkader

Termen als personeelsmanagement, personeelswerk, human resources management, personeelsbeleid en sociaal beleid zonder nadere verduidelijking gehanteerd. Wat houden de termen nou eigenlijk in?

Personeelsmanagement verwijst naar de aanpak van personeelsaangelegenheden, de verschijnselen die ontstaan doordat mensen in dienst van een arbeidsorganisatie functies in onderlinge samenwerking vervullen – of juist niet meer. Het zijn die aangelegenheden die te maken hebben met en voortkomen uit de relatie mens - arbeid - organisatie.

Personeelsmanagement is een aspect van het algemeen management en is een veelomvattend begrip. In navolging van Buitendam onderscheidt De Jong (1987) drie kernaspecten van personeelsmanagement, te weten het geheel van waarden, opvattingen, visies, doelstellingen, intenties die richting geven aan het denken en handelen in personeelsmanagement. Het tweede kernaspect behelst de gehanteerde methoden en technieken die worden gehanteerd en als derde kernaspect wordt de organisatie van het personeelsmanagement genoemd: wie doet wat binnen welke structuur. Meer dus dan operationele en uitvoerende activiteiten.

Ook niet-leidinggevenden houden zich bezig met personeelsmanagement. Het managen van de eigen loopbaan, de eigen keuzes voor de beroepsontwikkeling, de wijze van samenwerken en de beslissing een vakopleiding te volgen, zijn daar voorbeelden van. Zo opgevat is personeelsmanagement ook een aspect van zelfmanagement.

Hrm is op te vatten als een specifieke invulling van het personeelsmanagement, gericht op specifieke doelstellingen.

Personeelsaangelegenheden zijn verschijnselen, vraagstukken, kwesties, moeilijkheden en problemen, maar ook kansen, mogelijkheden, uitdagingen en besluiten die over het personeel gaan. Zij vragen om behandeling.

Signatuur

Ook de organisatiecultuur maakt dat bepaalde typen mensen niet binnen komen of juist weer snel vertrekken. Zo werden in de zestiger jaren van de vorige eeuw bij Philips in Nederland overwegend protestantse P&O-ers gerekruteerd, wat leidde tot de instroom van personeel met een bepaalde arbeidsethos. Automatische Baan betrok veel P&O-ers van de hogeschool in Ede, een onderwijsinstelling met een christelijke signatuur.

De arbeidsorganisatie zal dus voor een deel de verscheidenheid representeren die we in de samenleving kennen. Dat betekent dat we in arbeidsorganisaties zowel gezonde als geesteszieke medewerkers hebben, lichamelijk gehandicapten, introverte en extroverte mensen, ijdele en zelfingenomen personen, meer of minder gekwalificeerde mensen, charismatische persoonlijkheden, zonderlingen, fraudeurs enzovoorts. Een P&O-er kan een heel positief of juist negatief mensbeeld hebben, hij of zij zal met die grote verscheidenheid en verschillen moeten omgaan.

Gelet op de kwetsbaarheid van mensen in relatie tot hun arbeid, vereist dit van P&O-ers een relatief onafhankelijke positie, gekenmerkt door integriteit en deskundigheid. De regelgeving op het terrein van de arbeid en de organisatorische inrichting en vormgeving van de arbeid, is dermate gecompliceerd geworden dat veel mensen niet meer uitsluitend op eigen kracht daarover kunnen beslissen.

Echter, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de gezondheidszorg of de advocatuur ontbreekt het in P&O aan onafhankelijke beroepsbeoefenaren. De beroepsvorming heeft op ons terrein nooit die vlucht genomen. Wat desondanks van P&O-ers mag worden gevraagd is betrouwbaarheid en integriteit. Zo hoort de door hen te geven informatie correct en adequaat te zijn, moeten ze consequenties van beslissingen goed doordenken en bekend maken bij betrokkenen, en beslissingen zonder fouten en op basis van de laatste inzichten uitvoeren, met de juiste 'harde' informatie op zak.

Geschiedenis personeelsfunctie

De gespecialiseerde personeelswerkfunctie is onder andere het resultaat van het Taylorisme, de wetenschappelijke bedrijfsvoering. In de functionele organisatie werden gespecialiseerde functies ontworpen uit aspecten van de ongedeelde, leidinggevende functie. Afstand doen van die pure lijnorganisatie heeft de staf- of hulpdienstfunctie Personeel mogelijk gemaakt.

Oorspronkelijk ging het daarbij om werkzaamheden die te maken hadden met de beloning voor de arbeid, disciplinaire maatregelen en interne opleiding voor de opgedragen taken. Het domein van P&O-afdelingen heeft zich in anderhalve eeuw zodanig uitgebreid, dat er veel nieuwe functies en nieuwe specialismen heeft ontstaan.

Onafhankelijk

P&O-ers moeten daarom deskundig, integer en in relatieve onafhankelijkheid hun werk doen. Geen vriendjespolitiek, bevoorrechten van machtigen, zelfverrijking en carrièrejacht ten koste van anderen. Ze bedriegen mensen niet, ook niet in opdracht van hun meerderen. En hetzelfde doen als wat managers doen, heeft al helemaal geen meerwaarde. P&O heeft een eigen, specifieke bijdrage, aanvullend op en verdiepend ten opzichte van het lijnwerk. Juist de *complementariteit* levert de extra's die noodzakelijk zijn voor bevredigende arbeidsrelaties en adequaat functionerende organisaties.

Welk mensbeeld P&O-ers ook hebben, het vertrekpunt in hun werk is verscheidenheid en kwetsbaarheid. Die kunnen slechts adequaat vorm krijgen als de goede ken- en stuurgetallen aanwezig zijn. Maar dat is iets anders dan P&O invullen vanuit overwegend bedrijfseconomische argumenten en deskundigheid. Dat kunnen andere specialisten beter. Zakelijkheid of mensgericht is de verkeerde vraag voor P&O-ers. Het gaat om allebei. De afweging tussen die twee is een taak van het management. Aan P&O om die afweging kwalitatief te ondersteunen.

Meer weten?

- R. Havekes, "Verharding; voor zorgtaken geen plaats meer in P&O". Personeelbeleid nr. 2 – 2005.
- H. de Ruijter e.a., "Integrerend leiding geven en unit-vorming". Kerckebosch, 1994.
- F. Kluytmans, "Arbeidsrelatie tussen schijn en werkelijkheid". Voerendaal, 1999. Pag. 67 – 76.
- Ook: Henry Mintzberg, geïnterviewd in Management Team nr. 15, 24 september 2004 (spreekt zijn afschuw uit over het begrip "human resource" en tegen technocratisch, bekrompen en calculerend management).
- In vervolg daarop: H. Mintzberg, "Mensen zijn geen aardappelen", in PW nr. 4, 26 februari 2005. Pag. 15.
- G. de Leeuw, "Petite histoire van het Personeelswerk". Personeelbeleid nr. 4, april 1985.
- P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson, "De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie". Van Loghum Slaterus, 1975. Pag. 47.

Gerard de Leeuw
Raadgevend Bureau De Leeuw BV
Woerdsestraat 24
6671 MD Zetten
Tel: 0488-480724
Fax: 0488-454108
E-mail: info@rbdeleeuw.nl
Website: <http://www.rbdeleeuw.nl>