

HR wordt ‘employee champion’

Is de focus op de rol van HR als businesspartner op zijn retour? De aandacht voor de ervaringen van de werknemers neemt steeds meer toe, zo blijkt uit praktijkonderzoek.

Tekst Leni Beukema en Daniël van Middelkoop

Sinds het ontstaan van HRM is er altijd discussie geweest over de verhouding tussen de economische en sociale doelstelling van HRM. Ligt de nadruk van HRM op de waarde die medewerkers toevoegen aan de organisatie (de zogenaamde harde variant)? Of richt HRM zich in eerste instantie op de mensen die het werk doen, vanuit het idee dat gemotiveerde en goed ontwikkelde medewerkers ervoor zorgen dat de organisatie succesvol is (de zogenaamde zachte variant, zie bijvoorbeeld *Kluytmans, 2005, pag. 61*).

Nadelen

Het afgelopen decennium stond de aandacht voor HRM als businesspartner centraal, waarmee de harde variant de overhand had. Dit was ook het geval in veel opleidingen in het land, zo blijkt uit verschillende accreditaties.

Inmiddels blijkt dat een te sterke focus op HRM als businesspartner z'n nadelen kent. We zien dat nu er weer krapte op de arbeidsmarkt ontstaat en organisaties voor de taak staan om werkenden te binden en boeien. Ook is de opgave voor bedrijven om mensen met een kwetsbare

positie op de arbeidsmarkt op te nemen, reden om na te denken over de inclusiviteit van HRM en van de organisatie als geheel (*De Lange e.a., 2018*). Het inzicht groeit weer dat economische prestaties beter worden als 'het sociale' ook voldoende aandacht krijgt.

In onderzoek zien we dat terug doordat er meer aandacht is voor het perspectief van werkenden (en dus niet alleen van werknemers). We laten dat zien aan de hand van twee voorbeelden uit onze eigen praktijk.

Wederkerigheid

Het concept van duurzaam HRM is het eerste voorbeeld dat aantoont dat er meer aandacht is voor het perspectief van de werkenden (*De Lange 2005; De Prins, 2015*). Om de verhouding tussen mens en organisatie in evenwicht te krijgen - en daarmee ook het economische en sociale niet als tegenpolen te zien - is binnen het denken over duurzaam HRM het begrip 'wederkerigheid' geïntroduceerd (*Beukema, 2013; Boxall, 2013*). Bij wederkerigheid gaat het om het zoeken naar een balans in de relatie tussen mens en organisatie, waarin beide partij-

en oog hebben voor hun eigen positie, maar deze positie ook zien in verbinding met die van de ander (*Beukema, 2013*).

Betekenisgeving

Deze hernieuwde manier van kijken naar werkenden betekent ook iets voor het onderzoek naar HRM: meer aandacht voor werkenden bijvoorbeeld en voor het plezier dat zij in hun werk hebben. Het perspectief van de werkende zelf komt meer naar voren, we noemen dat ook wel aandacht voor betekenisgeving van mensen. Zo hebben we onderzoek gedaan naar plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking. We zijn daarvoor naar 25 mensen toegegaan als ze aan het werk waren en onderzochten wat werk voor hen betekent, waarom zij vinden dat het goed gaat, waar ze tegenaan lopen et cetera. Ook collega's en leidinggevendenden betrokken we in het onderzoek. Daarmee krijgen we niet alleen zicht op het werk, maar ook op het alledaagse leven van mensen.

We constateren niet alleen dat er sprake is van grote discontinuïteit in de arbeidsrelaties, maar zagen ook wat dat betekent voor de betreffende werknemers. En welke kansen en problemen zij zien om op een geschikte plek aan het werk te blijven. Daarbij geldt dat iedereen een uniek verhaal heeft, maar dat er wel een aantal grondpatronen te benoemen zijn die voor de groep als geheel van belang zijn. Zo blijkt voor iedereen uit ons onderzoek dat de discontinuïteit in de arbeidsrelatie veel beter gehanteerd kan worden als er continuïteit in begeleiding is. Die begeleiding kan van ouders komen, maar ook van professionele begeleiders als jobcoaches. Mensen vallen dan niet in een zwart gat als zij zonder werk komen. Vanuit dit perspectief uit het alledaagse leven van mensen kunnen we aangeven aan welke voorwaarden detacheringen en begeleiding zouden moeten voldoen om hen te onder-

Aandacht voor de 'zachte kant' van teamontwikkeling kan leiden tot beter functionerende professionals

steunen bij de omgang met de onzekerheid waar zij mee geconfronteerd worden (*Beukema, e.a. 2017/2018*).

Professionaliserend teams

Een tweede voorbeeld is het onderzoek naar professionalisering van teams. De laatste jaren zien we in veel organisaties een grote nadruk op het belang van teams van werknemers. Professionals creëren door goed samen te werken toegevoegde waarde voor de organisatie. Tegelijkertijd is er niet altijd voldoende aandacht voor de voorwaarden die nodig zijn om die professionals goed in teamverband te laten samenwerken.

Binnen het onderzoek van het lectoraat teamprofessionalisering kijken we juist naar die voorwaarden. We zien daarin bijvoorbeeld dat teams beter gaan functioneren wanneer je professionals de ruimte biedt om met elkaar van gedachten te wisselen over hun doelstellingen en wat er nodig is om die doelstellingen te bereiken. Ook het gesprek over het gebruikmaken van elkaars kwaliteiten (diversiteit) is cruciaal (*Van Middelkoop, Portielje & Horselenberg 2018, van Middelkoop & Meerman 2014*). Wat breng je als teamlid in het team in? En waarvoor ga je naar anderen? In zakelijke, op resultaatgerichte omgevingen zien we dat voor gesprekken hierover vaak geen tijd is, terwijl aandacht voor deze 'zachte kant' van teamontwikkeling uiteindelijk kan leiden tot beter functionerende professionals en teams. Wanneer de teamleden een min of meer gezamenlijk beeld hebben van de doelstel-

lingen van het team en wanneer men gebruik weet te maken van elkaars kwaliteiten, maken interventies om het werk te verbeteren meer kans van slagen.

Thermometer

Dit soort onderzoek werpt ook een nieuw licht op de positie van HRM'ers in organisaties. Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de directe aansturing. HRM'ers zouden af en toe een thermometer in de organisatie kunnen - of misschien moeten - steken om te kijken hoe de arbeidsrelaties in de organisatie ervoor staan. Aan hen dan ook de taak om zelf te (laten) onderzoeken hoe het ervoor staat met de mensen die voor de organisatie werken, of waar een team staat in zijn ontwikkeling en welke ondersteuning er dan vervolgens nodig is. De HRM'er is dan niet alleen business -partner van management en leidinggevendende, maar vervult die rol in combinatie met die van 'employee champion'.



Leni Beukema
lector Duurzaam HRM,
Hanzehogeschool
Groningen.



Daniël van Middelkoop
lector Teamprofessionalisering in veranderende organisaties, Hogeschool van Amsterdam.