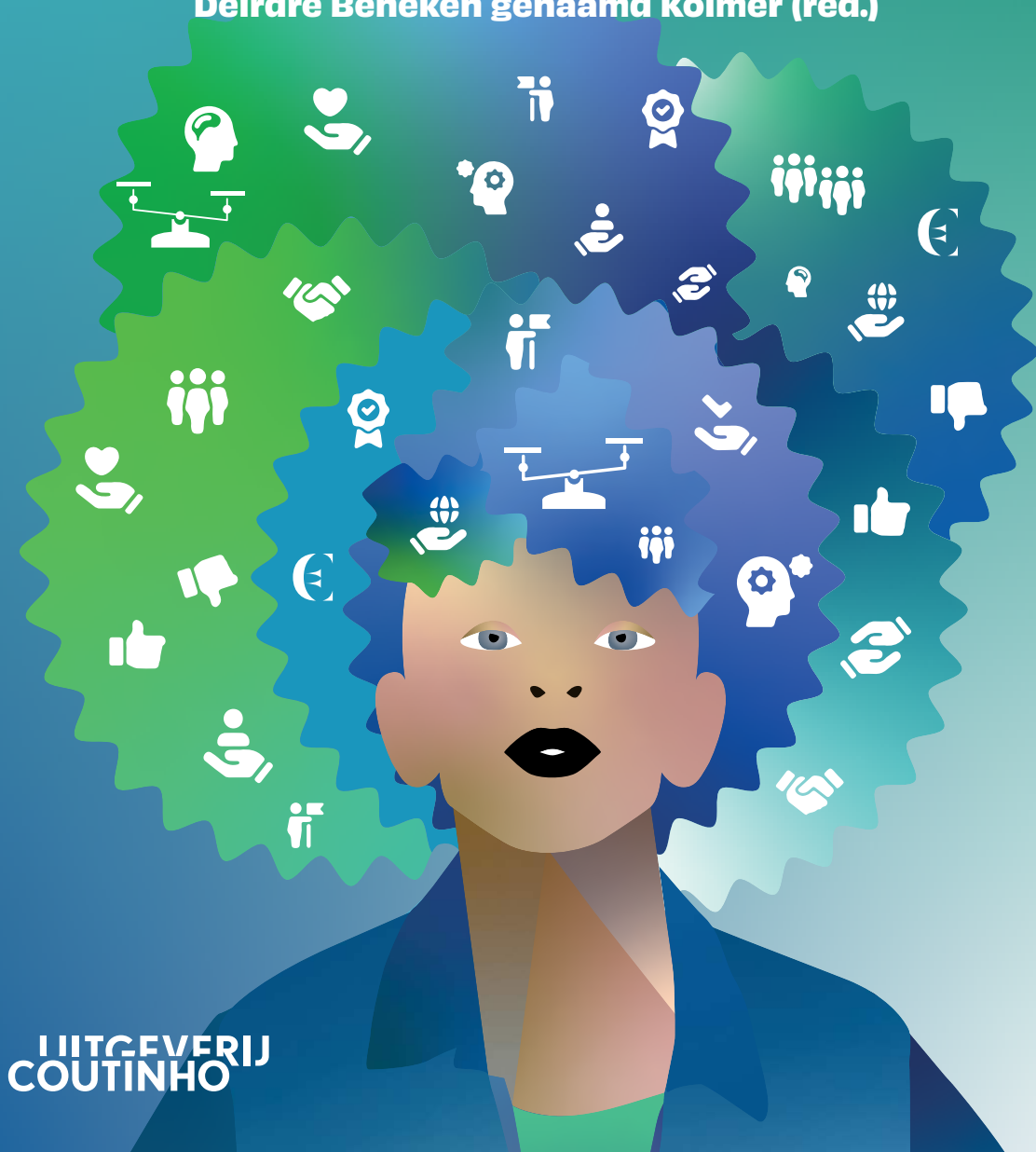


Ethiek en Human Resource Management

Morele dilemma's in de hr-praktijk

Deirdre Beneken genaamd Kolmer (red.)



Ethiek en Human Resource Management

Ethiek en Human Resource Management

Morele dilemma's in de hr-praktijk

Deirdre Beneken genaamd Kolmer (redactie)

**UITGEVERIJ
COUTINHO**

bussum 2023

www.coutinho.nl/ethiekenhrm

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit extra oefeningen en reflectievragen.

© 2023 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag en omslagillustratie: Crisja Ran, Haarlem

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN: 978 90 469 0845 7

NUR: 780

Ten geleide

Ethiek en Human Resource Management (HRM) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Elk hr-vraagstuk kan worden gezien vanuit een ethisch perspectief, waarbij tevens meerdere ethische perspectieven mogelijk zijn. Wanneer sprake is van een relatie tussen een werknemer en werkgever, waarbij de organisatie een verwachting heeft ten aanzien van de werknemer en vice versa, houdt dit in dat er beslissingen genomen worden over hoe deze relatie ingevuld wordt. Deze beslissingen hebben per definitie een ethische component. Het is van belang om de vraag te stellen: wat is de beste handelswijze? In opleidingen HRM aan hogescholen en universiteiten is het dus belangrijk om aandacht te besteden aan hoe dit soort ethische vraagstukken kan worden geanalyseerd en hoe individuen en organisaties hierbij tot constructieve oplossingen kunnen komen. Het is dan ook vreemd dat er zo weinig leerboeken zijn geschreven over dit onderwerp. Dit boek vult een belangrijk gat in het aanbod tekstboeken voor studenten in het hoger beroepsonderwijs. Het boek biedt een mooi overzicht van aanleiding, theorie, casuïstiek en analyse, waarbij praktische tips voor hr-studenten om het denkproces aan de gang te krijgen ruim voorradig zijn.

Een belangrijk uitgangspunt van dit boek is de dagelijkse realiteit van hr-professionals in organisaties. Geregeld worden hr-professionals gevraagd om beslissingen door te voeren die het organisatiebelang dienen, maar die haaks staan op de belangen van werknemers. Hier doet zich dan een ethisch dilemma voor. Zulke dilemma's worden in dit boek diverse malen aangehaald om aan hr-studenten duidelijk te maken welke vraagstukken typisch voorkomen in hun werk. Op basis van dit soort concrete vraagstukken, is een analyse met betrekking tot de ethische perspectieven op het vraagstuk een uitstekend startpunt om na te gaan wat een waardige wijze van handelen is. Het boek biedt een uitstekende introductie tot dit soort vraagstukken en biedt hr-studenten concrete handvatten om beslissingen te nemen. Het begint met het stellen van de juiste vragen. Wiens waarden en belangen zijn in een situatie van kracht? Wat zijn die waarden en belangen? Welke waarden en belangen dienen te prevaleren? Tegenstrijdige waarden en belangen zijn inherent aan het hr-vak, dat immers tussen werknemer en werkgever staat.

Dit boek biedt een uitstekende introductie tot dit soort vragen, en geeft hr-studenten een inkijk in de realiteit van het hr-vak, zoals dit in de praktijk wordt beoefend. De hr-studenten worden uitgenodigd om zich af te vragen: wat zijn nu de kernwaarden in het uitoefenen van het hr-vak? Welke belan-

gen wil ik dienen als hr-professional? Welke waarden wil ik nastreven als hr-professional? Hoe kan ik bijdragen aan de versterking van de menselijke waardigheid in werk en in organisatie? In tijden van klimaatcrisis, groeiende ongelijkheden en de opleving van racisme en genderongelijkheid, zijn kritische en radicale vragen noodzakelijk. Elke hr-student kan bijdragen aan een waardigere samenleving en economie. Dit boek biedt diverse aanknopingspunten om dit te bereiken.

Prof. dr. Matthijs Bal
Universiteit Lincoln, Verenigd Koninkrijk

Voorwoord

Al sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw wordt in twijfel getrokken of het vakgebied Human Resource Management nog wel een toekomst heeft. Ik deel die twijfel niet. Wellicht is er wel een andere benaming nodig, want *'resource'* heeft de bijklank dat medewerkers als hulpbronnen worden gezien. Maar dat er werk te doen valt op het raakvlak tussen mens en organisatie is van alle tijden.

Bij de opleiding Human Resource Management van Hogeschool Leiden vinden we het belangrijk om in verbinding te staan met onze studenten door die intensief te begeleiden en om die studenten zoveel mogelijk te laten meebewegen in de beroepspraktijk. Dit zijn geen doelen op zich, maar eerder randvoorwaarden om studenten te helpen om de gewenste beroepshouding te ontwikkelen, zodat ze zich ontwikkelen tot kritische en reflectieve professionals. Persoonlijke begeleiding en professionele ervaring zijn daarbij onontbeerlijk.

Hr-professionals staan voor enorme uitdagingen. In een maatschappij die continu en steeds sneller lijkt te veranderen, moet een organisatie meeveranderen en dat heeft soms vérstrekkende gevolgen voor de mensen die in de organisatie werken of ermee verbonden zijn. De belangen van de organisatie en die van de medewerkers komen immers lang niet altijd overeen. Hierdoor zien hr-professionals zich voor ethische dilemma's gesteld. En juist daarin schuilt de meerwaarde van hr-professionals in een organisatie. Naast het dienen van het organisatiebelang ligt er voor hr-professionals ook de schone taak om ervoor te zorgen dat er aandacht is voor de medewerkers. Medewerkers die geacht worden mee te bewegen bij veranderingen waar dat niet altijd eenvoudig is. Hr-professionals kunnen dan adviseren en oplossingen aandragen, variërend van professionalisering tot outplacement. Tevens kunnen zij positie innemen waar het onredelijk of zelfs onethisch is om mee te bewegen.

Dit boek is bedoeld om studenten te helpen bij hun zoektocht om kritische professionals te worden, professionals die nadenken over hun rol, hun rug recht houden bij morele dilemma's en iets durven toevoegen aan de organisatie en de samenleving. Iedere professional moet kritisch zijn, maar vooral de hr-professional, omdat die voortdurend met tegenstrijdige belangen te maken heeft. Ook voor werkende hr-professionals is de inhoud van dit boek daarom van grote waarde. Niet voor niets werd het voorstel voor dit

boek op een bijeenkomst van het Landelijk Opleidingsoverleg HRM (LOO HRM) zeer positief ontvangen. Ik wens de studenten en de docenten van de opleidingen Human Resource Management veel inspiratie toe.

Drs. Johnny Reuvers

Opleidingsmanager Human Resource Management Hogeschool Leiden

Dankwoord

In november 2020 had ik een gesprek met Johnny Reuvers, opleidingsmanager van de opleiding Human Resource Management van Hogeschool Leiden. Ik wilde graag bijdragen aan de opleiding Human Resource Management door in de opleiding meer aandacht te vragen voor morele dilemma's van hr-professionals. Als lector Mantelzorg werkte ik samen met de dienst Human Resources en de opleiding Human Resource Management van De Haagse Hogeschool. Het betrof toen een project over de combinatie van werk en mantelzorg. Bijvoorbeeld: een medewerker zorgt thuis voor zijn zieke partner en kan daardoor zijn werk niet meer uitvoeren zoals hij gewend was. Hij legt zijn situatie voor aan een hr-professional in de organisatie en ze bekijken of er regelingen zijn voor het combineren van mantelzorg en werk. De hr-professional bespreekt de regelingen, maar merkt dat ze niet afdoende zijn voor deze medewerker. De hr-professional ervaart een moreel dilemma: moet ik hier efficiëntie nastreven in het belang van de organisatie of moet ik bijdragen aan nieuwe mogelijkheden voor de medewerker om werk en zorg te combineren? Deze casus raakt me. Niet alleen vanwege de situatie van de werkende mantelzorger en zijn vrouw, maar ook vanwege het morele dilemma van de hr-professional. Dit boek is bedoeld voor hr-professionals en draagt bij aan het hanteren van morele dilemma's in de hr-praktijk.

Door literatuuronderzoek, deskresearch en gesprekken met hr-docenten over de betekenis van ethiek voor de opleiding Human Resource Management leerde ik het Landelijk Opleidingsoverleg HRM (LOO HRM) kennen met afgevaardigden van alle opleidingen Human Resource Management in Nederland. Op basis van mijn onderzoek is de eerste opzet voor dit boek aan het Landelijk Opleidingsoverleg Human Resource Management voorgelegd. Er werd zeer positief op gereageerd en diverse hogescholen besloten om hun medewerking te verlenen. In de zomer van 2021 ontmoette ik de docenten en hr-professionals die graag wilden bijdragen aan dit boek.

Een jaar lang hebben we gezamenlijk aan het boek gewerkt. Er werden ideeën besproken, hoofdstukken geschreven en opdrachten bedacht. De inhoud van dit boek is ontwikkeld door het hr-onderwijs en de hr-praktijk zelf en sluit daarom goed aan bij de belevingswereld van hr-studenten. Tijdens de samenwerking is er een band ontstaan met de auteurs. Die band is heel waardevol. We hebben alle vormen van communicatie toegepast om met elkaar in contact te blijven staan, ondanks corona. Als redacteur wil ik daarom Robert Boulogne, Laura Detmar, Olof de Graaf, Harm Hilvers,

Sven Hogervorst, Gerdo Kuiper, Christel van Neerven, Marion Smit, Ronald Ulrich en de medewerkers van MomentM heel hartelijk bedanken voor hun bijdragen aan dit boek, de gesprekken en de ontmoetingen. Veel dank aan de hr-studenten voor hun citaten bij de hoofdstukken in dit boek. In het bijzonder wil ik Johnny Reuvers bedanken voor zijn vertrouwen om dit boek te ontwikkelen en Annemie Michels en Elly Lewin van Uitgeverij Coutinho voor het begeleiden van het boek van a tot z. Ten slotte wil ik Matthijs Bal bedanken voor zijn visie op hoe hr-professionals waardig met medewerkers in de organisatie kunnen omgaan. Zijn visie ligt ten grondslag aan dit boek.

Dr. Deirdre Beneken genaamd Kolmer, redacteur

Inhoud

Leeswijzer	15
Deel I Introductie	19
I Waardencommunicatie	21
Deirdre Beneken genaamd Kolmer	
1.1 Inleiding	21
1.2 Opleidingsprofiel Human Resource Management	22
1.3 Waardencommunicatie: wat is het?	23
1.4 Educatieve setting voor discussie	24
1.5 Een moreel beraad als model voor waardencommunicatie	25
1.5.1 Discursief denken	25
1.5.2 Model voor het voeren van een moreel beraad	26
1.6 Conclusie	30
Een schriftelijk interview over kritisch denken	31
Gerdo Kuiper in gesprek met Deirdre Beneken genaamd Kolmer	
2 Meervoudig kijken, denken en handelen voor hr-professionals	37
Ronald Ulrich	37
2.1 Inleiding	37
2.2 De hr-professional en ethische dilemma's binnen organisaties	38
2.3 Ethische dilemma's in een organisatorische context	39
2.3.1 Organisatiecultuur	39
2.3.2 Organisatiestructuur en sturing	40
2.4 Meervoudig kijken, denken en handelen bij morele dilemma's in organisaties	41
2.5 Reflectie op de casus	46
2.6 Conclusie	48
Deel 2 Morele dilemma's van hr-professionals in perspectief	49
3 HRM in historisch perspectief: een inleiding	51
Robert Boulogne	
3.1 Inleiding	51
3.2 Sociaal beleid in historisch perspectief	53

3.3	Over neoliberaaal HRM	55
3.4	HRM en ethische vragen	57
3.5	Waarden van werk voor mensen, economie en samenleving	58
3.6	Het waardigheidsparadigma van Bal	63
3.6.1	De noodzaak voor waardigheid in HRM	64
3.6.2	Wat is waardigheid?	65
3.6.3	Waardigheid in het werk	65
3.6.4	Een model van waardigheid op het werk	67
3.6.5	Dialogoog en democratie	68
3.6.6	Respect, bescherming en promotie van waardigheid in werk	69
3.6.7	Implicaties van het waardigheidsmodel voor instrumentaliteit, individualisme, ongelijkheid en onzekerheid	69
3.6.8	Waardigheid en implicaties voor de hr-praktijk	70
3.7	Een bredere taakopvatting van sociaal beleid	72
3.8	Conclusie	75

4 HRM en ethische perspectieven 81

Harm Hilvers

4.1	Inleiding	81
4.2	Triple bottom line	82
4.3	Ethische perspectieven	84
4.3.1	Gevolgenethiek	84
4.3.2	Beginselethiek	85
4.3.3	Deugdethiek	87
4.3.4	Relationele ethiek	88
4.4	Conclusie	89

5 HRM en perspectieven op mens en technologie 93

Olof de Graaf

5.1	Inleiding	94
5.2	Ethiek en technologie: drie perspectieven	94
5.2.1	Het instrumentalistische perspectief	95
5.2.2	Het deterministische perspectief	95
5.2.3	Perspectief van samenhang	96
5.3	De handelingsperspectieven van de hr-professional	97
5.3.1	Proactief handelen: focus op de kansen	98
5.3.2	Reactief handelen: focus op de dreiging	98
5.3.3	Procesmatig handelen: focus op de realiteit	99
5.4	Conclusie	100

6 HRM vanuit een psychologisch perspectief	103
Laura Detmar	
6.1 Inleiding	104
6.2 Wat is een moreel dilemma?	104
6.3 Invloed van twee denksystemen	105
6.4 De invloed van emotie bij morele dilemma's	106
6.5 De invloed van de groep bij morele dilemma's	107
6.6 De invloed van gehoorzaamheid en autoriteit bij morele dilemma's	109
6.7 Gevolgen van morele dilemma's	110
6.8 Omgaan met morele dilemma's	111
6.9 Conclusie	112
 7 HRM en re-integratie vanuit een menswaardig perspectief	 115
Sven Hogervorst	
7.1 Inleiding	115
7.2 De (juridische) kaders van ontslag en re-integratie	116
7.3 De betekenis van werk en het verlies daarvan	118
7.3.1 Het verlies van bestaanszekerheid	118
7.3.2 Het verlies van identiteit	118
7.3.3 Het verlies van zingeving	119
7.3.4 Het verlies van structuur	119
7.3.5 Het verlies van ontwikkelingsmogelijkheden	119
7.3.6 Het verlies van sociale contacten	119
7.4 Een mensgerichte aanpak van re-integratie	119
7.4.1 Distributieve rechtvaardigheid (utilisme)	120
7.4.2 Procedurele rechtvaardigheid	121
7.4.3 Interactionele rechtvaardigheid (relationeel perspectief)	123
7.5 Conclusie	124
 8 HRM en morele moed vanuit een relationeel perspectief	 127
Marion Smit	
8.1 Inleiding	127
8.2 Wat is morele moed?	128
8.2.1 Waarom noemen we het 'morele moed' en niet 'gewoon je werk doen'?	128
8.2.2 Gevaar in organisaties	130
8.2.3 Andere visies op moed	131

8.3	Individuele kenmerken die moedig handelen beïnvloeden	133
8.3.1	Individuele waarden en levensvisie	133
8.3.2	Betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel	134
8.3.3	Locus of control	134
8.3.4	Voorbeeldfiguren	134
8.3.5	Onafhankelijkheid	135
8.3.6	Competentie	135
8.4	Situationele invloeden op moedig handelen	136
8.4.1	Sociale druk	136
8.4.2	Aanstelling en positionering	137
8.4.3	De organisatie als systeem	138
8.5	Kenmerken van de aanleiding in relatie tot moedig handelen	139
8.6	Moed om te luisteren	140
8.7	Kun je moed ontwikkelen?	141
8.8	Conclusie	142

9 HRM en werkgeluk vanuit een humaan perspectief 145

Christel van Neerven

9.1	Inleiding	145
9.2	Aandacht voor de gelukkige medewerker in historisch perspectief	148
9.2.1	Veiligheid voorop	148
9.2.2	‘Nederland is ziek’	148
9.2.3	Leeftijds- en levensfasebewust personeelsbeleid	149
9.2.4	Duurzame inzetbaarheid	149
9.2.5	Werkgeluk	150
9.3	Werkgeluk theoretisch uitgewerkt	150
9.3.1	De vier energiebronnen van Loehr en Schwartz	151
9.3.2	Werkgeluk nader beschouwd	152
9.3.3	Betekenis in de context van de werkgever	152
9.4	De rol van de hr-professional bij het bevorderen van werkgeluk	153
9.5	Conclusie en tips voor de hr-professional	155

Epiloog 161

Geraadpleegde bronnen 167

Register 173

Over de auteurs 181

Leeswijzer

Deirdre Beneken genaamd Kolmer

Dit boek draagt bij aan de ethische vorming van hr-professionals. Het bestaat uit twee delen. Het eerste deel is een introductie over het belang van waardencommunicatie, kritisch denken en meervoudig kijken, denken en handelen. Dit deel bestaat uit twee hoofdstukken en een interview.

Deel twee bestaat uit zeven hoofdstukken waarin diverse auteurs, elk vanuit een ander perspectief, de aan verandering onderhevige hr-praktijk en de daarmee gepaard gaande morele dilemma's van hr-professionals beschrijven.

Met hun gezamenlijke expertise en uiteenlopende perspectieven hopen de auteurs van dit boek bij te dragen aan de ethische vorming van hr-professionals in de dop.

Deel I: Introductie

In deel 1 wordt het belang van moreel redeneren in de hr-praktijk onderstreept.

In hoofdstuk 1 bespreekt Deirdre Beneken genaamd Kolmer het belang van waardencommunicatie voor hr-professionals vanuit een onderwijsfilosofisch perspectief. Aan de hand van een moreel dilemma van een hr-professional introduceert zij het format van een moreel beraad om moreel redeneren te stimuleren.

Hr-professionals hebben in hun functie te maken met uiteenlopende perspectieven tussen betrokkenen, met paradoxen en met ethische dilemma's. Vaak zijn de dilemma's waar hr-professionals mee te maken krijgen waardegeladen. Dit betekent dat zij voor ingewikkelde keuzes staan en moreel moeten kunnen redeneren om tot een zorgvuldige beslissing te komen. Waardencommunicatie, opgevat als het leren van vaardigheden om te reflecteren op en te discussiëren over morele kwesties, is dus van groot belang voor hr-professionals. Bijvoorbeeld in het kader van het bevorderen van inclusie en diversiteit in de organisatie. Door waardencommunicatie leren hr-professionals om te gaan met ethische dilemma's in hun dagelijkse praktijk. Dit boek draagt daartoe bij.

In een schriftelijk interview spreekt Gerdo Kuiper over het belang van kritisch denken, het ontwikkelen van een moreel kompas en over recht en rechtvaardigheid.

Situaties in de praktijk van Human Resource Management zijn vaak ingewikkeld, omdat er mensen bij betrokken zijn met verschillende achtergronden en waarden. Van hr-professionals vraagt dit om reflectie op de waarden van anderen en op de eigen waarden. Kritisch denken is nodig voordat er besloten kan worden wat er in die complexe situaties moet gebeuren. Door kritisch na te denken ontwikkelen hr-professionals een moreel kompas. Dit kompas geeft richting aan over wat juist is om te doen. In complexe situaties is er waarschijnlijk geen antwoord mogelijk waar alle betrokkenen tevreden mee zullen zijn. Wanneer hr-professionals een keuze moeten maken, is het van belang dat zij hun keuze kunnen verantwoorden en dat zij zich bewust zijn van de consequenties van die keuze voor alle betrokkenen. Bij die verantwoording kunnen hr-professionals gebruikmaken van de voorbeelden en de ethische theorieën die in dit boek aan bod komen.

In hoofdstuk 2 schetst Ronald Ulrich de gelaagdheid van morele dilemma's in de hr-praktijk en laat hij zien hoe aan iedere dimensie van een vraagstuk recht kan worden gedaan door meervoudig kijken, denken en handelen.

Morele dilemma's van hr-professionals zijn vaak onderdeel van een breder vraagstuk met verschillende dimensies. De morele dimensie is wel te onderscheiden, maar niet te scheiden van andere dimensies van het vraagstuk. Om die reden is het nodig om meervoudig te kijken, te denken en te handelen. De gelaagdheid en veelkleurigheid van het vraagstuk kan dan nader worden bekeken en er kan op worden ingespeeld. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van vier verschillende perspectieven op een situatie waarin een sollicitante wordt afgewezen bij een universiteit.

Deel 2: Morele dilemma's van hr-professionals in perspectief

In deel 2 wordt vanuit verschillende perspectieven gekeken naar de morele dilemma's die zich voordoen in de snel veranderende hr-praktijk. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met praktijkopdrachten of reflectievragen voor studenten en hr-professionals.

In hoofdstuk 3 beschrijft Robert Boulogne de invloed van diverse mensbeelden op het denken over sociaal beleid in organisaties vanuit een historisch perspectief. Hij onderzoekt de betekenis van het neoliberale paradigma op Human Resource Management en reikt twee alternatieve perspectieven aan van waaruit hr-professionals naar morele dilemma's en naar de rol van sociaal beleid in de organisatie kunnen kijken. Zijn hoofdstuk dient als inleiding op deel 2.

In hoofdstuk 4 schetst Harm Hilvers de context van waaruit ethische vragen met betrekking tot HRM kunnen ontstaan. Hij beschrijft de *triple bottom line: people, planet en profit*. Vervolgens beschrijft hij vier ethische perspectieven (gevolgenethiek, beginselethiek, deugdeethiek en relationele ethiek) die als kader kunnen dienen bij morele dilemma's van hr-professionals.

In hoofdstuk 5 vraagt Olof de Graaf zich af hoe hr-professionals ethisch verantwoord kunnen handelen bij technologische innovaties in hun organisatie. Hij beschrijft drie ethische perspectieven op technologie en benoemt de bijbehorende handelingsmogelijkheden van hr-professionals bij technologische innovatie.

In hoofdstuk 6 leert Laura Detmar hr-professionals om door een 'psychologische bril' naar morele dilemma's te kijken. Zij gaat in op psychologische factoren die morele keuzes, vaak ongemerkt, beïnvloeden. Inzicht in de emotionele worsteling bij een moreel dilemma helpt hr-professionals omgaan met morele stress.

In hoofdstuk 7 beschrijft Sven Hogervorst de gevolgen voor medewerkers wanneer zij hun baan verliezen. Hij laat zien dat hr-professionals naast verantwoordelijkheid voor de organisatie ook verantwoordelijkheid hebben voor het welzijn van medewerkers. Hij beschrijft drie vormen van rechtvaardigheid (distributief, interactioneel en procedureel) van waaruit hr-professionals morele dilemma's kunnen benaderen.

In hoofdstuk 8 legt Marion Smit uit wat morele moed is en waarom hr-professionals morele moed nodig hebben. Ze relateert morele moed aan zeven algemene dimensies van het integriteitsklimaat van organisaties.

In hoofdstuk 9 gaat Christel van Neerven in op werkgeluk, een belangrijke factor in veel hr-gerelateerde ethische dilemma's. Ze reikt hr-professionals handvatten aan om werkgeluk in de praktijk te bevorderen.

Online studiemateriaal

Op www.coutinho.nl/ethiekenhrm vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit extra oefeningen en reflectievragen.





Deel 1

Introductie

'Door de lessen Ethiek en het uitwerken van de dilemma's kwam ik erachter dat ik eigenlijk elke dag wel te maken heb met morele oordelen. Zeker een functie als hr-medewerker brengt veel morele kwesties met zich mee die je als professional moet kunnen oplossen. Het is daardoor erg belangrijk om morele gesprekken goed te kunnen voeren. Dit maakte het extra leuk en interessant om aan deze leeruitkomst te werken. Het heeft mij discussies en standpunten beter laten begrijpen en hoe ik hier mee om moet gaan als professional.'

Pearly, hr-student

I Waardencommunicatie

Deirdre Beneken genaamd Kolmer

I.1 Inleiding

Hr-professionals hebben in hun functie te maken met uiteenlopende perspectieven tussen betrokkenen, met paradoxen en dilemma's. Vaak zijn de dilemma's waar hr-professionals mee te maken krijgen waardegeladen. Dit betekent dat hr-professionals voor ingewikkelde keuzes staan. Om tot een zorgvuldige beslissing te komen, mogen ze niet vertrouwen op hun gevoel, maar moeten ze moreel kunnen redeneren. Ze moeten kunnen reflecteren op en discussiëren over morele kwesties. Waardencommunicatie, opgevat als het leren van vaardigheden om te reflecteren op en te discussiëren over morele kwesties, is dus van groot belang voor hr-professionals. Een van de doelstellingen van dit boek is om waardencommunicatie van hr-professionals te bevorderen, zodat zij in hun werk ethische dilemma's kunnen hanteren.

Individu, organisatie en maatschappij

Hr-professionals verhouden zich in hun werk tot het individu, de organisatie en de samenleving: de zogenoemde driehoek. Thema's als flexibilisering, robotisering, maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid worden door hr-professionals benaderd vanuit die driehoek (LOO HRM, 2019, p. 11). Het is om die reden niet vreemd dat hr-professionals in hun werk te maken krijgen met verschillende perspectieven en belangen.

Het werk van HRM gaat gepaard met paradoxen. Dat geldt ook voor de geschetste ontwikkelingen die dikwijls tot dilemma's leiden met een ethisch karakter. Zo kan automatisering van arbeid leiden tot verschraving van de kwaliteit van arbeid, maar zou niet investeren in automatisering op termijn kunnen leiden tot vermindering van werkgelegenheid. ... Medewerkers ontslaan en hen vervolgens tegen lagere kosten en met een maximale flexibiliteit inhuren als zzp-er kan botsen met uitgangspunten van goed werkgeverschap. (LOO HRM, p. 11)

De dilemma's waar hr-professionals mee te maken krijgen, zijn dus vaak waardegeladen, zoals ook blijkt uit de onderstaande citaten van twee ervaren P&O'ers (hr-professionals).

De P&O'er wordt iedere dag geconfronteerd met morele vraagstukken. Het zijn altijd ogenschijnlijk kleine dingen, bijvoorbeeld vraagstukken rondom privacy, dossiervorming of de opstelling van P&O bij conflicten. De P&O'er moet constant belangen afwegen, belangen van de organisatie en de belangen van medewerkers.

Vaak moet je de medewerkers, hun dossiers en hun belangen beschermen tegen managers die nogal eens oneigenlijke wensen hebben. Dan moet je de moed hebben om te zeggen dat iets niet kan, of dat het anders moet. Als je beslissingen moet uitvoeren die negatieve consequenties hebben voor medewerkers, dan moet je procedures wel altijd netjes en met respect afwikkelen. HR-professionals moeten ook sensitief zijn voor expliciete of impliciete bezwaren van mensen tegen bepaalde methoden. Zo weet ik van een situatie waarin mensen bezwaren uitten tegen een organisatieopstelling, maar vervolgens toch onder druk werden gezet om mee te doen. (Bruining, 2013, p. 27)

De hr-professionals zien zich voor ingewikkelde morele keuzes gesteld. Bij een moreel dilemma schaadt de keuze voor de ene optie de waarde die ten grondslag ligt aan de andere optie. En dat maakt het ingewikkeld. Om zich hierop voor te bereiden, moeten studenten HRM leren reflecteren op en discussiëren over morele kwesties. Waardencommunicatie draagt daaraan bij. In dit hoofdstuk wordt allereerst bekeken of er ruimte is voor waardencommunicatie in het landelijk opleidingsprofiel van de bachelor Human Resource Management. Vervolgens wordt waardencommunicatie gedefinieerd vanuit een onderwijsfilosofisch perspectief en worden er op grond daarvan randvoorwaarden geformuleerd voor een educatieve setting voor waardencommunicatie. Tot slot wordt het moreel beraad geïntroduceerd als werkwijze bij het maken van een morele keuze.

1.2 Opleidingsprofiel Human Resource Management

In het landelijk opleidingsprofiel van de bachelor Human Resource Management wordt het 'werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap' van hr-professionals beschreven aan de hand van zeven competenties (LOO HRM, 2019, p. 14). Drie van deze competenties – ethisch en (organisatie)sensitief zijn, kritisch en onderzoekend zijn, en reflectief zijn – zijn gericht op het kunnen omgaan met vraagstukken op het snijvlak tussen individu, organisatie en samenleving. Vaardigheden als het herkennen

en oplossen van beroepsethische dilemma's, het achterhalen van problemen, belangen en behoeften van stakeholders en het reflecteren op eigen handelen, dragen bij aan het kunnen hanteren van dergelijke complexe vraagstukken. Competenties voor hr-professionals worden zowel beschreven in het landelijk opleidingsprofiel van de bachelor Human Resource Management als in de Onderwijs- en Examenregeling (OER) van de opleidingen. In de OER van Hogeschool Leiden bijvoorbeeld maken de drie genoemde competenties deel uit van de eerste kerncompetentie 'werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap' (Hogeschool Leiden, 2020, p. 48). In het landelijke opleidingsprofiel van de bacheloropleiding Human Resource Management staat dus dat hr-studenten beroepsethische dilemma's moeten kunnen herkennen en oplossen en dat zij moeten kunnen reflecteren op het eigen handelen. Waardencommunicatie draagt daartoe bij. In de volgende paragraaf wordt dit nader toegelicht.

I.3 Waardencommunicatie: wat is het?

Waardencommunicatie is het leren van vaardigheden om te reflecteren op en te discussiëren over ethische kwesties. Steutel (1989) definieert waardencommunicatie als volgt:

Waardencommunicatie bestaat in het leren deelnemen aan de praktisch-ethische discours. Het doel is in dit verband niet het bijbrengen van bepaalde waarden en normen, maar het bevorderen van de toerusting om te participeren in de argumentatieve communicatie over de morele geldigheid van waarden en normen (p. 116).

Waardencommunicatie is dus geen waardenoverdracht, zegt Steutel. Waardenoverdracht is volgens Steutel (p. 116) het bijbrengen (overdragen) van waarden, terwijl waardencommunicatie het leren bediscussiëren van waarden is. Waardencommunicatie stimuleert kritisch moreel denken en heeft als doel 'de onpartijdige weging van de belangen van alle betrokken partijen' (Steutel, p. 110). Dit betekent dat betrokkenen niet alleen leren om hun opvattingen, waarden en argumenten met elkaar te delen, maar dat zij ook leren om deze kritisch te bekijken en zich in te leven in zienswijzen van anderen.

Waardencommunicatie gaat over leren reflecteren op de eigen en andermans opvattingen en argumenten. Waardencommunicatie draagt bij aan ethische vorming en biedt een kader om morele kwesties te leren bediscussiëren. Omdat hr-professionals in hun beroepspraktijk regelmatig geconfron-

teerd worden met morele dilemma's is het van belang dat hr-professionals kritisch kunnen denken en een zorgvuldige afweging kunnen maken tussen de verschillende belangen en waarden van de betrokkenen. In het schriftelijk interview na dit hoofdstuk gaat Gerdo Kuiper dieper in op het belang van kritisch denken voor hr-professionals.

1.4 Educatieve setting voor discussie

Om waardencommunicatie te bevorderen is er een educatieve setting nodig waar studenten onder begeleiding van docenten kunnen oefenen met moreel redeneren. Discussie over waarden en normen lijkt dan op een experiment. 'In een vrije ruimte oefenen educandi de vermogens die nodig zijn om aan de discussie over normen en waarden te kunnen deelnemen' (Snik & Ritzen, 1992/93, p. 45). De studenten kunnen in die vrije ruimte op hun standpunten, zienswijzen, argumenten en redeneringen terugkomen (Snik & Ritzen, p. 45). Bij ethische dilemma's hebben belanghebbenden uiteenlopende standpunten. Om te kunnen omgaan met ethische dilemma's is het dus essentieel om in een educatieve setting kritisch te leren kijken naar de eigen ingenomen standpunten, de standpunten van anderen en om van blik te leren wisselen. Snik en Ritzen gebruiken de ideeën van socioloog en filosoof Jürgen Habermas om dit uit te werken. Om een discussie te kunnen voeren zijn er volgens Habermas discussieregels voor de ideale gesprekssituatie, zoals: 'Iedere taal- en handlingsbekwame persoon moet aan de discussie kunnen deelnemen, iedereen mag elke bewering ter discussie stellen' (in Snik & Ritzen). Volgens Habermas wordt in een *Diskur* de uitslag niet bepaald door machtsverhoudingen en autoriteitsargumenten, maar door de logische dwang van het beste argument. In navolging hiervan vatten Snik en Ritzen de student op als iemand die in staat is tot rationele discussie over morele geldigheidsaanspraken. De student moet beschikken over een scala aan concepten en criteria om te kunnen deelnemen aan de discussie (Snik & Ritzen, p. 46).

Een educatieve setting voor waardencommunicatie heeft dus een aantal randvoorwaarden. Naast competenties van studenten om te kunnen deelnemen aan het Diskur, moeten de studenten ook begrijpen dat het bij waardencommunicatie niet gaat om wíé zijn standpunt naar voren brengt, maar om wát het standpunt is. Tussen studenten bestaan soms (vriendschappelijke) verhoudingen, wat het ingaan tegen het standpunt van een medestudent kan bemoeilijken. De studenten willen immers met elkaar op goede voet blijven staan. Bij kritisch moreel denken leren studenten 'de bal' te spelen