



EEN WERELDCOLLEGA

NAAR EEN COMPARATIEVE BENADERING
VAN MIENS EN ORGANISATIE

DR. SYLVIA VAN DE BUNT-KOKHUIS

Een Wereldcollega

Naar een comparatieve benadering van mens en organisatie

Dr Sylvia G.M. van de Bunt-Kokhuis



Holland Business Publications - Heemstede 2004

Uitgeverij: Holland Business Publications, Heemstede, www.hbp.nl, 2004

Omslag: foto van Philip Curtin uit 1996 van de binnenplaats van het Dar Batha Paleis dat momenteel het Museum voor Marokkaanse Kunsten huisvest, te Fez in Marokko. Met dank aan het African Studies Center van de University of Wisconsin-Madison USA. De foto symboliseert de spiegeling van de werkelijkheid waardoor de zingeving en betekenis van het dagelijks leven wordt gekleurd.

Cocopyright Sylvia van de Bunt-Kokhuis, email: sgmvdbunt@hhs.nl

ISBN: 90-74885-29-2

Voor mijn vader,
in nagedachtenis aan mijn moeder.

Een Wereldcollega

Naar een comparatieve benadering van mens en organisatie

Dr Sylvia G.M. van de Bunt-Kokhuis

Intreerede (verkorte versie) uitgesproken bij de aanvaarding van het lectoraat
Human Resources Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag
Woensdag 10 maart 2004, 15.30 uur

Mijnheer de voorzitter, dames en heren, jongens en meisjes,

De wereld past in een handpalm. In kennisintensieve bedrijven en organisaties zijn momenteel de gevolgen van globalisering en informatietechnologie (ICT) sterk voelbaar. Er gelden nieuwe eisen  kennis en vaardigheden van leidinggevend en werknemers. Onder meer door het werken op afstand en het multiculturele karakter van de samenleving is de werkplek van mensen, en daarmee ook  bedrijfscultuur blijvend veranderd. Dit betekent voor het vakgebied Human Resources Management (HRM) dat een nieuwe benadering van mens en organisatie noodzakelijk is.

Hier worden de gevolgen van **globalisering en ICT** voor HRM beschreven. Vervolgens wordt de vraag gesteld wat dit alles betekent voor de medeveranderende bedrijfscultuur in organisaties. Vergelijkerwijs wordt de praktijk in verschillende landen en culturen beschouwd. Een pleidooi dus voor een **comparatieve** HRM-benadering.

1. HRM en globalisering

1.1 Internationaal opererende bedrijven.

Organisaties zijn steeds vaker afnemer van HRM-modellen en concepten die in de internationale markteconomie gangbaar zijn. Zelden wordt hierbij de vraag gesteld of het wel mogelijk is om universeel geldende richtlijnen te geven voor leiderschap, prestatie meting, besluitvorming, beloning, etc. Zo gaat het internationale HRM-bureau Hay Consultants in haar functiewaarderingsysteem uit van een scheiding tussen functie en persoon. In de niet-Angelsaksische werkomgeving is het toepassen van een dergelijke scheiding echter ondenkbaar. Trompenaars (2001) laat de dilemma's van internationaal personeelsbeleid zien. Het westerse beloningssysteem is gebaseerd op het individuele resultaat van elkaar beconcurrerende collega's en werkt bijvoorbeeld niet in Japanse organisaties waar de groepsnorm zo belangrijk is. Assessment-achtige werving- en selectietechnieken worden door Griekse collega's eerder gezien als een naargeestig spelletje uitgevonden door desperate business-schooldocenten, dan als serieus selectie-instrument, aldus Trompenaars.

1.2 Metafoor van de muziekwereld.

Internationaal opererende organisaties streven naar schaalvoordelen en efficiency in alle delen van de organisatie, onder meer in hun HRM activiteiten. De muziekindustrie maakt om commerciële redenen een voorselectie van de muziek die de consument in de winkel kan

kopen. De te verwachten verkoopcijfers zijn het leidende principe in dit selectieproces. Grote muziekdistributeurs zoals Free Record Shop of Virgin hebben in de winkel primair een voor hen commercieel interessant en uniform *mainstream* assortiment in de schappen staan voor het grote publiek, ofwel *music for millions*. Deze distributeurs zijn afhankelijk van mondiaal actieve producenten zoals EMI en Sony. De kleinere lokale muziekproducent moet opboksen tegen de grote producenten en winkeliers en loopt een grotere kans te worden uitgesloten omdat zijn muziek commercieel niet interessant genoeg is. De consument tenslotte weet niet wat hij mist, omdat de niet-commerciële muziek die net buiten de uniforme middenmoot valt hem nooit ter ore is gekomen. Zijn de megaconcerns EMI, Warner Music Group of BMG begaan met het behoud van ons cultureel erfgoed? Hoog op de agenda staan in ieder geval contracten met popartiesten zoals Britney Spears (Sony), Robbie Williams (EMI) en Jennifer Lopez (BMG). Relatief minder aandacht besteden deze concerns aan klassieke of lokale niet-westerse muziek. Kleinere labels hebben minder financiële middelen om de etnische of culturele eigenheid voor een groter publiek uit te dragen. Niet alleen sommige luisteraars zijn ongelukkig met deze marktwerking. Ook artiesten klagen over een gebrek aan creativiteit dat grote platenmaatschappijen tonen en hen toestaan te uiten. De artiest moet zijn artistieke in een bepaald *format* wringen. Zijn muzikale creativiteit wordt zo aan banden gelegd. Donkers vreest dat uiteindelijk de muziekgeschiedenis van jaar tot jaar zal worden vernaauwd tot een stuk of honderd liedjes, die niet alleen op alle radiostations te horen zijn, maar ook op TV, in liften en supermarkten wereldwijd. Het gevolg: mensen weten gewoon niet meer dat er ook nog andere muziek bestaat. Als het liedje niet op een *playlist* staat van een radiostation, dan bestaat het gewoon niet. Door dit voorgeprogrammeerde aanbod, wordt het cultuur-eigene van mensen ontzield, is nauwelijks nog spannend, speels of vernieuwend.

1.4 Leiderschap en uniformering.

Wat kunnen we leren van de globalisering c.q. uniformering in de muziekindustrie? Ook op het terrein van HRM werkt deze tendens tot schaalgrootte en uniformering door, alhoewel van een andere orde dan in de muziekwereld. Toch zet de vergelijking aan het denken. Kennisdistributeurs zoals uitgeverijen, (online) tijdschriften en HRM-software programma's bepalen mede wat in de schappen ligt. De kenmerken van de leidinggevende, de CEO of de 'global leader' worden, veelal impliciet, universeel toepasbaar geacht. In de gangbare managementboeken wordt beperkt gerelativeerd naar andere leiderschapsstijlen in de periferie van de wereldeconomie. Uiteraard zijn hierop uitzonderingen. Onder meer Geert Hofstede en Fons Trompenaars hebben internationaal vergelijkend onderzoek gedaan naar bedrijfscultuur. En dat is ook nodig voor een evenwichtige kijk op mens en organisatie. Zo

herkennen Aziatische en Arabische organisaties zich minder in het westerse leiderschapsmodel. In de Arabische wereld, maar ook minder ver van huis zoals in Italiaanse, Franse of Spaanse organisaties, is leiderschap veel meer gebaseerd op supervisie en minder op delegeren. De besluitvorming in Arabische organisaties is voorbehouden aan de top van de organisatie. Dit leidt tot trage besluitvorming en minder macht voor de meeste managers in de organisatie. De relaties tussen managers, zowel in de horizontale als verticale hiërarchische structuur, zijn vooral persoonlijk van aard en niet zozeer gebaseerd op zakelijke functieprofielen. Training en monitoring wordt minder zakelijk gepland, maar veeleer persoonlijk ingevuld vanuit respect voor senioriteit, leeftijd en ervaring. Een Europese leider is over het algemeen minder machtig dan het geschetste profiel van een Amerikaanse CEO. Noordelijke West-Europeanen kijken meer naar de langere termijn en alle stakeholders van een bedrijf. Voor de Amerikaanse leider gaat het eerder om de korte termijn, de kwartaalcijfers en het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde. Bovendien zijn in Europa vakbonden en werkgeversorganisaties belangrijke spelers bij onderhandelingen over de arbeidsverhoudingen in het bedrijf.

1.5 Research & Development.

In de huidige mondiale kenniseconomie wordt onderzoek steeds vaker uitbesteed aan hoogopgeleiden in lagelonenlanden zoals in Azië en Oost-Europa. In dit verband spreekt Pieter Klaas Jagersma over *global sourcing*, een ontwikkeling waarbij een onderneming niet-lokaal gebonden bedrijfsactiviteiten verplaatst naar die delen van de wereld waar kosten, innovatiekracht en toegevoegde waarde het meest gunstig zijn. Waren het aanvankelijk de laaggeschoolde functies, momenteel betreft het vooral de hooggeschoolde kenniswerkers in staffuncties zoals personeelszaken, administratie en inkoop. Nederlandse werkgevers zijn onder de indruk van de prestaties en de flexibiliteit van kenniswerkers in bijvoorbeeld India, of zoals de directeur van Rolta Europa zegt “Als het moet, kunnen wij zo duizend man op een klus zetten”.

1.6 Juridische dienstverlening.

In de afgelopen decennia is de Nederlandse juridische dienstverlening steeds verder vercommercialiseerd onder invloed van globalisering. De stijl van werken en de inhoud van het vak zijn steeds meer gemodelleerd naar het Angelsaksische model. Volgens Schaberg, advocaat bij het gerenommeerde Haagse advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek, is de impact van deze internationale concurrentie op het dagelijkse werk groot. Zo ziet men in het Nederlandse rechtsbedrijf dat er hogere salarissen worden betaald en een toenemende

verzakelijking van de bedrijfscultuur ontstaat. Er is sprake van een verharding waarbij een erosie van sinds jaar en dag zorgvuldig opgebouwde culturele waarden plaatsvindt. Schaberg houdt een pleidooi voor integriteit, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid in de advocatuur. Wat hem betreft mag niet de indruk ontstaan dat advocatenkantoren nog slechts omzetgedreven zijn in plaats van kwaliteitsgedreven. Hij ziet dat de Angelsaksische stijl van werken botst met de cultuur van een Nederlands kantoor zoals De Brauw Blackstone Westbroek. Het uniforme rendementsdenken in ondernemingen kan er zijns inziens toe leiden dat van adviseurs wordt verwacht dat zij koste wat kost bereid zijn oplossingen aan te dragen die aan dat 'hogere doel' beantwoorden. De adviseur wordt daarbij ingehuurd, als het ware 'gekocht' als een product. Het klassieke beroepsprofiel van de onafhankelijke advocaat kan hierdoor op de tocht komen te staan.

1.7 Tenslotte.

In het navolgende deel zal duidelijk worden hoezeer ICT is verweven met globalisering.

2. HRM en informatietechnologie

2.1 Elektronische informatie op de werkplek.

Het dagelijks werk van medewerkers bestaat uit het beheersbaar maken van en bewust omgaan met informatiestromen. Professionals en managers blijken een uur per dag te e-mailen, zoeken een half uur per dag informatie, en 60% van de werknemers kopiëren per dag een uur het werk van een ander. Opvallend is dat **85% van de informatiestroom ongestructureerd** is, en **deze ongestructureerde informatie-stroom verdubbelt elke drie maanden**.

2.2 Multimedia en filtering van kennis.

De huidige ontwikkeling in de richting van een digitale kenniseconomie wordt gekenmerkt door een paradoxale vooruitgang. Enerzijds bieden globalisering en ICT organisaties vele kansen zoals betere en snelle communicatie, nieuwe vormen van samenwerking, datasortering, etc. Kennisuitwisseling via het web is intensiever en eenvoudiger dan ooit tevoren. Anderzijds werpt ICT echter nieuwe beperkingen op voor de vrijheid van kennisuitwisseling. Door het **internet wordt er een soort turbo gezet op dit alledaagse filteringsproces**. Voor de mens in de kennisintensieve organisatie heeft deze ontwikkeling verstrekende gevolgen op de werkplek.

2.3 Zoekmachines als kennismakelaars.

Het zoeken naar **informatie via de bekendste zoekmachine Google is voor veel mensen een soort tweede natuur** geworden. Google is voor hen het venster op de wereld. Als Google iets niet vermeldt dan bestaat het voor hen eenvoudigweg niet. Omgekeerd, als een bedrijf of product hoog in de Google PageRank staat, dan draagt dit bewust of onbewust bij tot de waarde van de gevonden kennis.

Wat betekent deze ontwikkeling voor organisaties? Gebruikers van zoekmachines zullen zich ervan bewust moeten zijn dat **kwalitatief hoogwaardige kennis** soms moeilijk te ontsluiten is via de huidige zoekmachines. Internationaal zal een debat op gang moeten komen over de impact van deze maatschappelijke ontwikkeling. De EU zou een voortrekkersrol kunnen vervullen in het 'Europa van de kennis' en is nu al **een** van de pleitbezorgers voor het vrijgeven van software-codes en het toelaten van concurrentie. De EU zou een keurmerk kunnen ontwikkelen voor het gebruik van zoekmachines op de werkplek. Op een a.s. symposium hier in huis georganiseerd door ons HRM lectoraat zal hier verder op worden ingegaan.

3. HRM en bedrijfscultuur

3.1 *Verandering van het werkveld.*

De aard van **het werk verandert sterk door het gebruik en de afhankelijkheid van ICT**. In Nederland heeft 90% van de werknemers met ICT te maken. Dat vraagt om een stimulerende bedrijfscultuur. Voor HRM betekent dit extra aandacht voor issues zoals werken op afstand, flexibele arbeidsrelaties, levenslang leren, privacy, werkstress, burnout en RSI. Ter illustratie zullen we de veranderingen in bedrijfscultuur in een arbeidssector, namelijk de rechtspraak belichten.

3.3 **Rechtspraak.**

Ook in de rechtspraak is de bedrijfscultuur wereldwijd aan het veranderen door het gebruik van digitale media. Zo heeft de rechtspraak in Nederland een eigen net binnen het Justitienet. Er bestaat op de rechtspraak toegesneden software zoals alimentatieberekeningen en de beëindiging van een arbeidsovereenkomst. Steeds vaker wordt geprobeerd een zaak niet voor de rechter te laten komen, maar de partijen onderling te laten schikken. Hier blijkt **mediation in combinatie met ICT** een goed hulpmiddel te zijn. Sommige Aziatische *subordinate courts* bieden de mogelijkheid van court-annex mediation per e-mail. Mediation past goed in de Confuciaanse cultuur van verzoening en samenwerking. De juridische procedures in de westerse rechtspraak blijken in de Aziatische context minder geëigend om conflicten te hanteren. Terwijl het internet als een meer afstandelijke intermediair wel wordt geaccepteerd. In 2001 werden in het bovenstaande voorbeeld van de *subordinate courts* 5000 e-commerce zaken opgelost met mediation per e-mail, en in 2002 waren dat er al meer dan 9000. Het is interessant om te zien hoe nieuwe on-line vormen van geschiloplossing ontstaan waar partijen, gestuurd door een software-programma, kunnen onderhandelen. Een mooi voorbeeld is Squaretrade van de on-lineveiling eBay. Aankoopgeschillen kunnen hier door koper en verkoper worden opgelost. Ook het werk in de rechtbank verandert onder invloed van ICT, zoals we hierboven al zagen. Papieren dossiers worden digitaal opgeslagen. Getuigenverklaringen kunnen worden voorzien van beeld- en geluidsopnamen. Men is optimistisch over de besparing van tijd en papier. Nog weinig kritische geluiden zijn waarneembaar over het **mogelijk verlies aan informatie** door filtering van beeld- en geluidsopnamen. Vragen zoals, wie doet verslag van het feitenonderzoek? Welke elektronische bronnen kunnen door wie geraadpleegd worden en hoe zijn deze beveiligd?

3.4 *Virtuele bedrijfscultuur.*

Tenslotte kijken we naar een aantal HRM-aspecten op de werkplek zelf, ook wel de virtuele bedrijfscultuur genoemd.

Privacy. De privacy van de medewerker in een bedrijf kan in het geding komen bij on-line communicatie. Het verdient nader onderzoek in hoeverre de elektronische werkomgeving de rechten van de werknemer voldoende beschermt, en in hoeverre de culturele integriteit in het geding is. Clarke (2001) meent dat we leven in een 'surveillance samenleving' met mobiele telefoons, smartcards, etc., zonder dat mensen het beseffen.

Besluitvorming. Het internet kan de besluitvorming in de organisatie bevorderen. Als er een beslissing moet worden genomen, kan men een snelle online enquête uitzetten onder alle medewerkers. Dat bevordert de betrokkenheid en maakt de lijnen tussen de top en de werkvloer korter en transparanter. Ook is het mogelijk een intranet portal in te richten voor gezamenlijke activiteiten.

HRM-software voor bedrijfsprocessen. De vakbeurs Personeel & Organisatie en Arbo 2004 in de Rai van januari j.l. bood opvallend veel informatie over methoden om HRM bedrijfsprocessen te automatiseren en te standaardiseren. De medewerker kan op zijn computer zijn arbeidsvoorwaarden, pensioen en vacantedagen berekenen en de werkgever hoopt door zo'n zelfbedieningsloket goedkoper uit te zijn. Steeds meer bedrijven wereldwijd werken met standaardsoftware van bijvoorbeeld **S.A.P.**, PeopleSoft of Oracle om bedrijfsprocessen te stroomlijnen. Sales, training, recruitment, time management, etc. kunnen via zo'n systeem worden aangestuurd. Hoe werkt SAP in de praktijk? SAP vindt zijn oorsprong in het Duitse organisatiemodel met een functionele specialisatie en sterke hiërarchie. De Nederlandse organisatie is veel organischer en horizontaler. SAP software kan bedrijfsprocessen aansturen, maar dan moet een organisatie wel goed weten waar men op wil sturen. Veel bedrijven weten niet precies wat ze willen, hebben de bestaande bedrijfsprocessen nog niet goed in beeld, en kiezen toch voor de standaardsoftware van SAP. Dan kan het software-systeem als een keurslijf werken. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat het systeem er voor hen is, en dat is bij HRM-software zoals SAP niet altijd het geval. De flexibiliteit waarmee een systeem kan worden aangepast is een punt van zorg. Immers, wijziging in de verhouding tussen werknemer en bedrijf is aan de orde van de dag. Bijvoorbeeld bij de invoering van de Flexwet in Nederland zal SAP daarop in moeten kunnen spelen. Een ander probleem is dat cultuurverschillen roet in het eten kunnen gooien. In een internationaal opererend bedrijf met bijvoorbeeld werknemers in Italië of Griekenland kan weerstand ontstaan bij het gebruik van deze software. De Italiaanse manager zou de neiging kunnen vertonen er onderuit te willen en het liefst een eigen minder uniform systeem ontwikkelen. In zo'n geval heeft het invoeren van SAP minder kans van slagen.

3.5 Tenslotte.

Aan het slot van deze paragraaf wordt vooruitgeblikt op twee HRM vraagstukken, namelijk veranderende beroepsprofielen en de zorg om arbeidsomstandigheden.

Beroepsprofielen. Door de digitalisering van de werkomgeving zijn nieuwe beroepen ontstaan en sommige beroepen geheel verdwenen. Het werk op de voormalige Optiebeurs bijvoorbeeld is de laatste jaren totaal veranderd. Het werk wordt inmiddels gedaan door een nieuw type handelaar, met meer kennis van ICT maar behept met minder emotie dan zijn vroegere collega. Juist het verdwijnen van dit emotionele element in het werk, heeft sommige beurshandelaren doen besluiten een ander beroep te kiezen. Voor HRM ligt hier een enorme uitdaging: de organisatie laten meegroeien in de kansen die de ICT biedt, zonder daarbij de menselijke maat uit het oog te verliezen.

Arbeidsomstandigheden. De werkplek is door het werken op afstand, en door de fysieke mobiliteit van medewerkers sterk veranderd. De dichtgeslibte Nederlandse wegen lijken wel op **een** groot rijdend kantoor. De directeur achter in de auto, maar ook de medewerker faxt, schrijft, chat, bestelt, betaalt, SMS't, e-mailt onderweg en een enkeling kijkt zelfs in de file tv via de display van zijn navigator. Niet alleen voor de regelgeving rond ARBO en verkeersveiligheid, maar ook voor HRM is hierdoor een compleet nieuwe kijk op mens en organisatie noodzakelijk.

4. Naar een comparatieve benadering van mens en organisatie

4.1 Conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek.

In deze rede hebben we gezien **hoe ICT in combinatie met globalisering de bedrijfscultuur op de werkplek heeft veranderd**. De metafoor van de muziekwereld in het begin van deze bijdrage vormde een hulpmiddel om de ontwikkeling in kennisintensieve organisaties in de richting van schaalgrootte en uniformering met een andere bril op te leren herkennen. Westerse managementgoeroes zijn in de metafoor van de muziekwereld te vergelijken met dj's van bepaalde management opvattingen. Door het toelaten van nieuwe

toonsoorten kunnen innovatieve en meer verrassende melodieën ontstaan. Aan het einde van deze rede wil ik graag een aantal HRM thema's noemen die comparatief onderzoek behoeven.

4.3 ICT en kennismanagement.

De medewerker in de (virtuele) organisatie moet in staat zijn de elektronisch beschikbare kennis kritisch en onderzoekend te scannen op relevantie. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van diverse ICT-instrumenten om de diepere laag van het web te ontdekken. Voor dit bewustwordingsproces gebruiken we **de metafoor van de driedimensionale (3D) bril**. Door de 3D-bril op te zetten leert de gebruiker meer over zijn eigen 'socialisatie' door de moderne media. Interessante comparatieve studies zijn er ook op het gebied van kennistransfer, waarbij werkstijlen crosscultureel worden vergeleken. Kennis wordt in online omgevingen op een andere manier vergaard. Uit onderzoek blijkt dat door de andere leer- en werkstijlen van economisch of cultureel kwetsbare groepen de snelle toegang tot kennis kan worden belemmerd. Zo beschrijft Sawamura de Japanse traditie op het gebied van kennisvergaring, primair gebaseerd op traditionele culturele waarden.

4.4 Bedrijfscultuur en comparatieve studies.

In het voorgaande hoorden we dat *outsourcing* van arbeid naar lage lonenlanden zoals China en India toeneemt. Meer kennis van arbeidsorganisaties en de nuances van de lokale bedrijfscultuur in deze en andere niet-westerse landen is daarom van belang. Het kan bijdragen tot een verbetering van de internationale communicatie en werksfeer. Ook is het van belang voor de verbetering van de bedrijfscultuur in multiculturele werksituaties in westerse landen. De Haagse Hogeschool is een goed voorbeeld van een multiculturele organisatie, met een groeiend percentage allochtone studenten. In de bedrijfscultuur van de Haagse Hogeschool is merkbaar dat instellingsbreed wordt gewerkt aan het koesteren van deze culturele diversiteit, zoals in de studieloopbaan, talentontwikkeling en taalbeleid. Het HRM lectoraat kan ondersteuning bieden bij het implementeren van dit diversiteitsbeleid.

De nuances in bedrijfscultuur in niet-westerse landen kunnen zeer uiteenlopen. Hoe gaan bijvoorbeeld **leidinggevenden in China** om met hun medewerkers? Het ontslaan van personeel ligt in China **heel** gevoelig, met name als het gaat om oudere werknemers met een vaste aanstelling. Chinese organisaties vertonen een sterke hiërarchie en bureaucratie waarbij vijf managementlagen eerder regel dan uitzondering zijn. Het ziekteverzuim is zeer laag met gemiddeld 0,5%. Oorzaken zijn deels te vinden in het hoge arbeidsethos van de Chinese werknemer en is deels materieel van aard. Er worden slechts enkele ziekte-dagen per jaar vergoed. Daarnaast is de bedrijfsomgeving vaak comfortabeler dan de thuissituatie. Ook loopt

men niet graag het risico om ontslagen te worden. De communicatie verloopt meestal zeer eenzijdig van hoger naar lagergeplaatste in de hiërarchie. Vaak wordt gecommuniceerd via grote (digitale) schermen in de productiehallen, waarop instructies, oproepen en/of prestaties staan af te lezen. Ook in andere Chinese organisaties zoals banken en overheden is de communicatie overwegend eenrichtingsverkeer.

Interessant is ook te zien hoe de islam de bedrijfscultuur in organisaties beïnvloedt. Twee Marokkaanse onderzoekers beschrijven het **financieel management gebaseerd op islamitische principes**. De begrippen inkomen en belasting staan in de islamitische cultuur in een ander bedrijfskundig perspectief. Een islamitische bank bestaat primair om financiële diensten te leveren aan moslimgemeenschappen en om bij te dragen aan de sociale en economische doelen van de Islam. Het gaat hierbij onder meer om het bereiken van economisch welzijn met volledige werkgelegenheid en een gelijkwaardige distributie van inkomen en welvaart. Belasting is een plicht van een ieder ten opzichte van de staat. **Zakat**, te vergelijken met het geven van aalmoezen, is een plicht van een moslim niet alleen naar de samenleving, maar ook naar Allah. De gever van *zakat* verleent niet alleen een gunst aan de ontvanger van *zakat*, maar is ook bezig met zijn plicht zijn geld te zuiveren.

David Weir laat zien hoe de islamitische levensstijl de bedrijfscultuur bepaalt in Arabische bedrijven in het Midden-Oosten. De uitspraak ***Insha'Allah***, letterlijk als God het wil, geeft aan dat het niet geheel zeker is of er actie wordt ondernomen. Voor westerse managers is het vaak heel moeilijk om hier empathisch mee om te gaan. Overigens wordt vaak vergeten dat 'Gods wil' ook een heel belangrijke rol speelt in het dagelijks handelen van sterk christelijke groepen in Nederland en daarbuiten. Het begrip ***Bukrah***, letterlijk morgen, kan in het dagelijks werk met westerse managers tot tal van misverstanden leiden. In westerse termen betekent morgen iets bepaalds, terwijl het in het Arabisch duidt op het onbepaalde of eeuwige. Het Arabische tijdsconcept is gebaseerd op synchroniciteit, terwijl in het westen de monochrome tijdsbeleving meer gangbaar is. In de beleving van Arabische synchroniciteit kunnen meerdere gebeurtenissen naast elkaar plaatsvinden. Een vergadering over een bepaald onderwerp, kan overgaan in een ander onderwerp zonder dat **een** van de deelnemers zich beledigd hoeft te voelen. De beleving van *Insha'Allah* en *Bukrah* maken het lastig om te gaan met westerse HRM concepten als korte termijn strategieën, of planmatige prestatiebeoordeling. Tenslotte speelt het begrip ***Wasta*** een rol, letterlijk macht, invloed, netwerk of connecties. Het is sterk verbonden met de persoonlijke en positionele situatie van de Arabische manager. *Wasta* kan betrekking hebben op de vaardigheden van een middenmanager, maar is ook een connotatie voor zowel formele als informele vaardigheden. Westerse managers zien *Wasta* vaak als een erg inefficiënte manier van met elkaar omgaan.

Echter, vanuit Arabisch perspectief gezien worden soms vele omwegen bewandeld om conflict en gezichtsverlies te vermijden.

Het begrip **ubuntu** is relevant in de HRM context van het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven. Meer kennis over *ubuntu* zou buitenlandse ondernemers in deze regio een competitief voordeel kunnen bieden. *Ubuntu* kan worden gedefinieerd als menselijke betrokkenheid in de zin van zorg, gemeenschap, harmonie, gastvrijheid en respect zoals individuen en groepen dit naar elkaar toe uiten. De buitenlandse manager ontgaat vaak de innerlijke kracht die van *ubuntu* uitgaat en zo nuttig kan zijn voor het welslagen van een project of opdracht. Ze maken maar weinig gebruik van *ubuntu* en gaan er ten onrechte van uit dat medewerkers puur voor zelfgewin (salaris) en eigenbelang (carrière) handelen. Wat betreft de communicatie in Zuid-Afrikaanse organisaties: in de Afrikaanse gemeenschap is de nuance van gesproken taal in haar sociale context zeer belangrijk. Mondeling en in groepsverband overgedragen kennis vormt al eeuwenlang de basis voor wijsheid en moraal. Dit staat haaks op de traditionele methode van managementtraining, gebaseerd op de grondleggers van het management in de vroeg 20^e eeuw zoals Frederick Taylor en Adam Smith, waar een snelle en efficiënte informatietransfer voorop staat. Zuid-Afrikanen hebben vaak moeite met de op westerse leest geschoeide organisaties, waarbij taakhoud en prestatie op individueel niveau zijn omschreven. In sommige gevallen komen Zuid-Afrikaanse medewerkers hierdoor in een psychisch isolement terecht waarbij zijn/haar talent niet optimaal ontplooid kan worden.

4.5 Bedrijfscultuur en e-HRM.

ICT biedt vele nieuwe kansen voor personeelsbeleid in een virtuele werkomgeving, ook wel e-HRM genoemd. Veel onderzoek naar ICT wordt namelijk door commerciële onderzoeksbureaus verricht. Dit onderzoek mist vaak reflectie en heeft een hoog 'hosanna' gehalte, waarbij het idee bestaat dat alles wat technisch mogelijk is ook realiseerbaar is. Wezenlijke vragen voor de virtuele bedrijfscultuur van de organisatie zijn of mensen wel bereid zijn om kennis te delen, en of de virtuele organisatie wel bijdraagt tot meer arbeidsvreugde. En weten we of **de arbeidsproductiviteit daadwerkelijk gestegen is door het gebruik van ICT**? Beoordeling van medewerkers zal in de toekomst naar verwachting nog meer gericht zijn op resultaat, en niet zozeer op bereikbaarheid of zichtbaarheid op de werkplek. Welke software programma's kunnen worden gebruikt voor het beoordelen van medewerkers? En kan een softwareprogramma rechtvaardigheid, (culturele) integriteit of empathie meten? Wat is de **beste stijl van leidinggeven in een virtuele organisatie**?

4.6 Perspectief.

We kunnen veel leren van tot nu toe onderbelichte inzichten over mens en organisatie in wereldwijd en comparatief perspectief. Het zal voor westers gesocialiseerde en geschoolde HRM professionals een hele klus zijn om een deel van de gevestigde kennis te durven loslaten en nieuwe **transculturele inzichten toe te laten**. Door het opzetten van een 3D bril kan synergie ontstaan tussen bestaande en nieuwe inzichten. Het verschaft de HRM professional een **handelend inzicht** met betrekking tot de diversiteit aan cultuuropvattingen. De HRM professional leert empathisch om te gaan met formele en informele relaties, respect en wijsheid zoals bijvoorbeeld tot uitdrukking komt in de begrippen *wasta* en *ubuntu*. In organisaties wordt gezocht naar de **menselijke maat**, ondanks de schaalgrootte en efficiency die veel organisaties kenmerken. Het impliceert ook dat de mens in de organisatie niet langer als ding of voorwerp wordt beschouwd, zoals dit in de Angelsaksische term *Human Resources Management* tot uitdrukking komt. Het zou in dit verband beter zijn te spreken over *Human Management* of in goed Nederlands **Mens en Organisatie**. Door het overbruggen van multiculturele dilemma's kan een dynamische en vruchtbare samenwerking in organisaties gestalte krijgen. Of zoals Van Morrison (1987) in zijn lied "*I forgot that love existed*" het verwoordt:

*If my heart could do my thinking
And my head begin to feel
I would look upon the world anew
And know what's truly real.*

De in deze rede geschetste onderwerpen wil ik graag samen met de kenniskring van het HRM lectoraat binnen de Haagse Hogeschool en met mijn vakgenoten in en buiten Europa verder uitwerken. Ik verheug me zeer op de inspirerende samenwerking met deze wereldcollega's!

.....

Tenslotte een woord van dank aan de vele collega's die deze middag mogelijk maakten. Allereerst dank aan Pim Breebaart, voorzitter College van Bestuur van de Haagse Hogeschool en Ineke van der Meule, algemeen directeur van de Haagse Hogeschool voor hun persoonlijke stimulans bij het inrichten van dit interdisciplinaire lectoraat. Ook wil ik de secretaresses Annemarie Legters en Esther van Gelder bedanken voor hun hulp bij het lay-outen van het manuscript, en Marcella Tieman en Ruben Kofman voor hun deskundige begeleiding bij het uitgeven van dit boek waarvan u bij het verlaten van de zaal een exemplaar ontvangt.

Vele andere collega's in binnen- en buitenland zijn voor mij een levendige bron van inspiratie. Sommigen worden in deze rede geciteerd. Anderen hoop ik bij gelegenheid te introduceren in onze kenniskring. Bijzondere dank tenslotte voor het thuisfront. Aan mijn man voor zijn begrip en engelengeduld. En een pluim voor onze kinderen, die mij in hun spel en voorstellingsvermogen de wereld van een geheel andere kant leren zien.

Geraadpleegde literatuur

Clarke, R. Paradise Gained, Paradise Re-Lost: How the Internet is being Changed from a Means of Liberation to a Tool of Authoritarianism, In: *Mots Pluriels*, 18, augustus 2001

Donkers, Jan, Requiem voor de radio, In: Bijlage *NRC Handelsblad*, 1 november 2003, pp. 28-35

Hofstede, G., *Culture's Consequences*, London Sage, 1980

Jagersma, P.K., Nederland raakt in hoog tempo ondernemingen kwijt. In: *Het Financieele Dagblad*, 18 november 2003

Sawamura, Nobuhide, Local Spirit, Global Knowledge: a Japanese approach to knowledge development in international cooperation, In: *Compare*, jaargang 32, nummer 3, oktober 2002, pp. 339-348

Schaberg, A., Rechtsbedrijf. Eerlijk en integer. In: *Het Financieele Dagblad*, 15 mei 2003

Trompenaars, F. Dilemma's van internationaal personeelsbeleid. In: *Het Financieele Dagblad*, 23 oktober 2001

Trompenaars, F. En C. Hampden-Turner, *21 Leaders for the 21st Century*, Capstone, 2001-2

Van Morrison (1987), *Poetic Champions Compose*, Polygram, 1987

Weir, D. Human Resource Development in the Arab Middle East, In: *HRD in a Complex World*, Monica Lee (ed), Routledge, ISBN:0 415 310103, 2003

HRM Websites

(laatst bezocht 8 januari 2004)

www.hrm.net

www.hrmnetwerk.utwente.nl

www.elan2.net

www.managementsite.net

www.managementconsultant.nl
www.workforce.com
www.pfd.org
www.hr-guide.com
personeel-organisatie.pagina.nl
www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs
www.devraagbaak.nl
www.narrativity.nl
www.pwnet.nl/vakblad_archief
www.efmd.be
<http://iris.emeraldinsight.com>
www.thtconsulting.com
www.europeanleadershipplatform.com
www.foundationforeuropeanleadership.org
www.vdbconsulting.com
Expatriate Management Update: <http://members.aol.com/expatmgmt/index.htm/cvrstory.htm>
Australia Human Resources Institute: [Http://www.ahri.com.au/](http://www.ahri.com.au/)
Asia Pacific Management Researchers Forum: <http://www.apmforum.com/resites.htm>
Asia Business Portal: <http://www.apmforum.com/asiaportal.htm>
Asian Daily Newspapers: <http://www.apmforum.com/news.htm>
Japanese Studies Resources Duke University: <http://www.lib.duke.edu/ias/eac/japanesestudies.html>
Japan Institute of Labour: <http://www.jil.go.jp/>
Japanese ILS HRM articles: <http://www.jil.go.jp/bulletin/article/index-c.htm>
Japanese Management Today: <http://www.apmforum.com/japan/jmt.htm>
Asia Now Press Site: <http://www.cnn.com/ASIANOW/>
Flexiwork/ Telework in Japan: <http://www.iff.org/>
Japanese Research Institute of Labor Movement (union/ employee relations in Japan): <http://www.ijnet.or.jp>

e-HRM websites

(laatst bezocht 8 januari 2004)

www.ehrmplein.nl
www.workforce.com, met een rubriek software en technologie
<http://www.hrm.net/> , Belgisch initiatief
www.personeelsnet.nl/ehrm/
www.ehrm.com, site van Watson Wyatt; alleen toegankelijk voor relaties
<http://www.ehrmweb.nl/>
<http://www.softwarepakketten.nl>, o.a. over PI-systemen
<http://ehrm.pagina.nl/>
<http://www.pwnet.nl/rubriek.jsp?rubriek=226>, PW net over e-HRM
<http://www.ihrim.org/>, site van The International Association for HR Information
<http://www.hr-xml.org> HR-XML consortium

De wereld past in een handpalm. Door het werken op afstand en het multiculturele karakter van de samenleving is de werkplek van mensen, en daarmee ook de bedrijfscultuur blijvend veranderd. Deze intrede is uitgesproken bij de aanvaarding van het lectoraat Human Resources Management aan de Haagse Hogeschool. *Een Wereldcollega* gaat in op de gevolgen van globalisering en informatietechnologie voor de mens werkend in kennisintensieve organisaties. Internationale bedrijven streven steeds vaker naar schaalvoordelen en efficiency op het terrein van HRM. Dit betekent een voortdurend balanceren. Enerzijds is sprake van een uniformering van (elektronisch aangestuurde) werkprocessen. Anderzijds wil de HRM functionaris het talent en de kennis op lokaal niveau ook zoveel mogelijk benutten. Enkele thema's die aan de orde komen zijn de kwaliteit van en toegang tot kennis op het web, de zoekmachine als kennismakelaar, leiderschapsstijlen wereldwijd, en de virtuele werkomgeving. Tenslotte worden aanbevelingen gedaan voor praktijkgericht en comparatief onderzoek.



Dr. Sylvia van de Bunt-Kokhuis is lector Human Resources Management aan de Haagse Hogeschool. Ze is adviseur voor de Europese Unie, docent Bedrijfswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam en Visiting Professor aan Middlesex University in Londen. Vele internationale publicaties zijn van haar verschenen op het raakvlak van cultuur, management, ICT en hoger onderwijs.