

PEGGY DE PRINS

12 SLEUTELS
VOOR
DUURZAAM
HRM

WINST VOOR ORGANISATIE, MEDEWERKERS
ÉN MAATSCHAPPIJ



acco

INHOUD

WOORD VOORAF DOOR WOUTER TORFS	9
INLEIDING	11
Waarom duurzaamheid op de agenda?	11
Wie en wat willen we bereiken?	13
Waarom de vlag 'duurzaam HRM'?	15
1 DUURZAAM HRM: DE VLAG EN DE LADING?	17
Waarom HRM en MVO in één adem?	17
Duurzame ontwikkeling en MVO	18
People-dimensie in verdrukking	18
Het schaarste-argument	20
Het ROC-model geïntroduceerd	20
Respect als eerste dimensie van het ROC-model	21
Omgevingsbewustzijn als tweede dimensie van het ROC-model	22
Continuïteit als derde dimensie van het ROC-model	23
Basisassumpties binnen het nieuwe denken	25
Duurzaam HRM: revisionisme bis	25
Managen van spanningsverhoudingen en paradoxen: het syntheseperspectief	26
Jij maakt het verschil!	28
Tot slot: van gewoon 'goed' naar 'duurzaam' HRM: een HR-renovatie-traject!	30
2 RESPECT: GOED WERKGEVERSCHAP?	33
Ethisch reveil	33
Ethisch bewust HRM	33
Wie goed doet, goed ontmoet	36
Waarderend én engagerend HRM	39
SLEUTEL 1 INTEGREER MENSELIJKHEID IN MISSIE EN WAARDEN	41
Het vogelperspectief	41
Het kikkerperspectief	46
SLEUTEL 2 KIES VOOR EEN PAARSE AANPAK	51
Vogel- en kikkerperspectief in één	51
Investeer in een paarse dialoog	55
Investeer in mature arbeidsrelaties	57
SLEUTEL 3 ZET VOLOP IN OP KWALITEIT VAN ARBEID	61
Met goesting aan het werk	61
Jobstretching, -balancing en -crafting	64
Werk maken van een duurzaam welzijnsbeleid	69

SLEUTEL 4	FUNGEER ALS WEGWIJZER	73
	Engagerend leiderschap	73
	Duurzaam performantiemanagement	76
3	OMGEVINGSBEWUSTZIJN: 'OUTSIDE IN'-BENADERING	81
	Sociologisch reveil	81
	Individualisering	82
	Sociale ongelijkheid	84
	Verbindend en inclusief HRM	87
SLEUTEL 5	VERENIG MAATWERK MET COLLECTIEVE DEALS	89
	I-deals in soorten en maten	89
	Schaduwzijden van I-deals	92
	I-deals en het sociaal overleg	95
SLEUTEL 6	INVESTEER IN DUURZAME NETWERKEN EN STERK SOCIAAL KAPITAAL	97
	Sociaal kapitaal	97
	HRM en sociaal kapitaal	99
	Externe netwerken	100
	Organisatienetwerken	102
SLEUTEL 7	EVOLUEER VAN MATTEÛSEFFECT NAAR INCLUSIE	105
	HRM voor kortgeschoolden	105
	Van speciaal naar specialist	108
	Aan wie heeft, zal (nog meer) gegeven worden	109
SLEUTEL 8	GEEF DIVERSITEIT EEN KANS	112
	Diversiteitsmanagement loont	112
	Kies de juiste vlag en lading	114
4	CONTINUÏTEIT: LANGETERMIJNFOCUS	119
	Duurzaamheidsreveil	119
	MVO in transitie	119
	Arbeidsmarkt(instituties) in beweging	121
	HRM in transitie	125
	Innoverend en loopbaangericht HRM	126
SLEUTEL 9	STREEF NAAR DUURZAME WINST	128
	Voorbij het taylorisme	129
	Het Nieuwe Werken	135
SLEUTEL 10	DURF CO-CREATIEF TE VERANDEREN	140
	Sociaal-constructionisme en het wij-zij-denken	140
	Participatie	142
	Co-creatie	145
SLEUTEL 11	STREEF NAAR DUURZAME INZETBAARHEID	149
	Hoopgevend, inspirerend discours	149

Ontwikkelen van loopbaancompetenties	151
Uitbouw van competentiekapitaal	153
Investeren in het Huis van Werkvermogen	157
Weerbarstige praktijk	159
Obsoletie	159
Negatief leeftijdsklimaat	160
Irrationaliteit van het loopbaanbeleid	160
SLEUTEL 12 STIMULEER DUURZAME RETENTIE	164
Maturiteitsgroei voorop	165
Werk mee aan een duurzame ‘work-in-life balance’	166
Een duurzame kijk op beloning	169
TOT SLOT	177
What’s new?	177
Hoe is het boek tot stand gekomen?	179
Een welgemeende dank dus!	180
BIBLIOGRAFIE	183
TREFWOORDENREGISTER	195

WOORD VOORAF

Ik kan met veel plezier en fierheid kijken naar het beeldje op mijn bureau dat ik enkele weken geleden gekregen heb naar aanleiding van de verkiezing van ons bedrijf tot Best Workplace van België en dat nog wel voor de zesde keer. Zeker als ik de tekst lees die in dat kunstwerkje is gegraveerd, word ik blij: ‘Great Workplaces transform the world!’ Als ik nog acht jaar actieve carrière voor de boeg heb, zal dat mijn grote drijfveer zijn. Mijn kinderen zeggen soms dat er een missionaris aan mij verloren is gegaan ...

Je kunt het je dus wellicht voorstellen: ik ben een ‘believer pur sang’ van duurzaam HRM. Ik ben er heilig van overtuigd dat duurzaam HRM de basis legt voor duurzame economische resultaten. Duurzaam HRM slaagt erin een balans te vinden en verbinding te maken tussen het individuele ‘ik-verhaal’ van de medewerker en het collectieve ‘wij-verhaal’ van het bedrijf. Duurzaam HRM is de waarborg dat een bedrijf of een organisatie niet louter winst- of groeiedreven is, maar dat het waardecreatie voor alle stakeholders nastreeft en niet enkel voor de aandeelhouder.

Bovendien denk ik en mocht ik bij Torfs aan den lijve ondervinden dat een fijne werkplek waar op duurzame wijze met mensen wordt omgesprongen en waar mensen duurzaam met elkaar omgaan, fundamenteel bijdraagt aan het welzijn en het geluk van die mensen. En gelukkige medewerkers nemen dat gevoel ook mee naar huis en naar hun sociale context. Op die manier kunnen bedrijven een mooie rol spelen in de behoefte aan zingeving en de zoektocht naar betekenis van mensen.

En dus heb ik dit boek van Peggy De Prins met veel plezier en stijgend enthousiasme gelezen. Je kunt vandaag geen boek over management of strategie openslaan of de auteur slaat je met duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) om de oren. Vaak blijft in het denkwerk omtrent MVO de factor ‘people’ vaag en op de achtergrond. Peggy herstelt in dit boek de eerste ‘P’ van People, Planet, Profit in ere. Wie duurzaamheid in zijn bedrijfsvoering omarmt, kan niet anders dan duurzaam HRM omarmen. De auteur geeft in dit erg waardevolle boek handen en voeten aan duurzaam HRM. Het is haar grote verdienste dat zij een zeer degelijk theoretisch kader omtrent MVO en duurzaam HRM schetst en dat zij tegelijk de lezer twaalf praktische handvatten en inzichten aanreikt waarmee hij of zij morgen aan de slag kan in zijn of haar werkveld.

Na het lezen had ik alvast enorm veel ‘goesting’ om met een aantal van haar inzichten en vragen bij Torfs aan de slag te gaan.

Wouter Torfs
CEO Schoenen Torfs

INLEIDING

Strategisch HRM is oud(t), duurzaam HRM is in. Vanuit deze assumptie wil dit boek vertrekken. Net zoals organisaties niet ontsnappen aan slingerbewegingen, ontsnapt ook een managementdiscipline als HRM niet aan deze slingerdynamiek. Wanneer de slinger langs de ene kant te veel dreigt door te slaan, ontstaat een tegenwerkende kracht aan de andere kant. Hierdoor ontstaat ook ruimte voor innovatie en creativiteit. Dat is wat opeenvolgende generaties trouwens al eeuwen doen, ook in het dagelijks leven. Als 'kinderen van' trachten we de levenswandel van onze ouders telkens te verbeteren door te reageren en het anders of nog beter te willen. Op onze beurt fungeren we dan weer als rolmodel naar onze kinderen toe, die net eenzelfde kritische assessmenttoefening (zullen) maken, maar dan van onze eigen handel en wandel. In dit boek gaan we back to the future: opgegroeid in de traditie van strategisch HRM tijdens de jaren 90 tot nu, is het vandaag tijd voor een kritische reflectie op wat was en een vooruitblik op wat komen gaat.

WAAROM DUURZAAMHEID OP DE AGENDA?

Waar stuit het strategisch HR-denken vandaag op zijn grenzen? Zit het hem in het eenzijdige bedrijfseconomisch canvas, of is er meer aan de hand? Vast staat dat vandaag de H(uman)-kant de hardere M(anagement)-kant uitdaagt. Dat zie je op verschillende fronten. Het boek is afgewerkt in de nadagen van de aanslag op het weekblad *Charlie Hebdo*. Duizenden mensen kwamen hierdoor op straat. "God mag er dan al slecht aan toe zijn, voor de verdediging van de waarden van de Verlichting komt men nog wel massaal op straat", zo kopte een Vlaamse krant. Het waardedebat is gelukkig niet dood, maar leeft en slimme organisaties concentreren zich dan ook volop op hun waardeverhaal. Dat geeft organisaties betekenis, dat maakt organisaties van vlees en bloed, zeker wanneer deze waarden niet enkel aansluiten bij de leefwereld van de klant of de burger, maar ook en vooral van de medewerkers. Saskia Van Uffelen, waardedegedreven CEO binnen de ICT-sector, drukte het onlangs als volgt uit:

“Klanten engageer je niet met bedrijfswaarden, dat doe je met een goede service en een excellent product. Waarden zijn er voor ons personeel, en moeten hén weerspiegelen.”

Saskia Van Uffelen, 2014, 110

Daarnaast is het debat rond langer werken brandend actueel. Het debat beroert ons allemaal en brengt meteen de vraag met zich mee: hoe gaan we dat met zijn allen realiseren? Het eenzijdig naar voren schuiven van een latere pensioenleeftijd botst op weerstand als niet tegelijkertijd alternatieven naar voren komen die ons geruststellen en wapenen om het langer werken ook als realistisch en aantrekkelijk te percipiëren. Het canvas van strategisch HRM is hiervoor ontoereikend. Het concentreert zich immers heel sterk op het interne bedrijfseconomisch verhaal en het *human capital* dat op dat moment het meeste waarde hieraan toevoegt. Het creëert selectieve aandacht voor schaars talent, bedrijfstoppers en medewerkers op het hoogtepunt van hun carrière. Het canvas van het klassieke sociale overleg is hiervoor eveneens ontoereikend. Te lang stond het in teken van louter financiële (af)ruilrelaties, waardoor sommige medewerkers in de laatste fase van hun loopbaan misschien wel goed hun boterham verdienden, maar zich tegelijkertijd opgesloten voelden in een gouden kooi en ervan droomden zo snel mogelijk de arbeidsmarkt te verlaten. Het is daarom goed om vast te stellen dat ook vanuit syndicale hoek een discours en initiatieven ontstaan als Straffekoppen.be, waarin de focus verschuift naar de voorwaarden op vlak van kwaliteit van arbeid en werkbaarheid die langer werken, met veel goesting en in een goede gezondheid mogelijk moeten maken.

Tot slot is er het toenemende besef van eindigheid van de natuurlijke resources. Je moet geen goeroe, wetenschapper of kritisch analist zijn om te observeren dat onze voetafdruk alarmerende proporties aanneemt en dat onze consumptiemaatschappij geliefd maar tegelijkertijd gecontesteerd wordt. Het vooruitgangsgedachte botst op zijn grenzen, op die manier zelfs dat de kwaliteit van de leefsituatie van onze toekomstige generaties onder druk komt te staan. Het eeuwenoude organisch gegroeide innovatieproces zoals hierboven geschetst (huidige generaties reageren op vroegere generaties door het beter en anders te willen doen) dreigt hierdoor te stropen en dat zorgt voor een collectief ervaren benauwd gevoel. Ieder van ons wil minimaal eenzelfde en – als het even kan – een betere leefsituatie voor haar of zijn kinderen en hun generatiegenoten. Vanuit dit brede en globale maatschappelijke besef ontstond reeds enige tijd geleden een robuuste beweging die zich Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) (of *Corporate Social Responsibility*, CSR) laat noemen. Winst (*Profit*) alleen volstaat binnen een MVO-mindset niet langer als legitimatie van bedrijfsbeslissingen en -doelstellingen. Milieu (*Planet*) en mensen (*Profit*) komen als gelijkwaardige criteria naar de voorgrond. Vandaag de dag kent het discours rond MVO een wijdverspreide vertaling naar de praktijk: soms schoorvoetend dan weer enthousiast en voluit, soms omwille van verkeerde, vooral opportunistische redenen, dan weer vanuit een authentieke en geëngageerde maatschappelijke overtuiging. Feit blijft dat meer en meer organisaties bewust bezig zijn met duurzaamheidsthema's. En dat schept hoop. Zeker wanneer we aan de goed rijdende trein van MVO ook onze wagon van duurzaam HRM kunnen aanhaken, zou dat wel eens voor hoge snelheid kunnen zorgen.

WIE EN WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Het boek focust op 12 duurzame HR-sleutels die gepositioneerd worden binnen een ruimer theoretisch beleidskader. Met deze aanpak willen we twee vliegen in één klap slaan. Langs de ene kant moet het praktisch en herkenbaar genoeg zijn om direct de link te kunnen leggen met de eigen situatie, context en praktijk. Langs de andere kant moet het voldoende 'body' en theoretische slagkracht geven om het verhaal ten gronde te snappen, te verdedigen of net te bekritisieren. Het boek moet met andere woorden prikkelen en aanzetten tot reflectie, toepassing en discussie. Deze aanpak symboliseert meteen de kracht van het én én denken, dat zo centraal staat binnen het duurzaamheidsdiscours en ook de toon zet binnen het boek. Het moet én academisch onderbouwd zijn én voldoende zuurstof laten voor praktijkcases, verhalen, do's en dont's. Het moet én collega's en studenten binnen de academische context kunnen boeien, maar evengoed mensen vanuit de praktijk. Elke sleutel eindigt met een duurzaamheidsvraag die uitnodigt tot zelfreflectie en/of -discussie met collega's, leidinggevendenden of andere betrokkenen. Er worden ook tips gegeven waarbij telkens een onderscheid wordt gemaakt tussen tips voor lezers met (1) een strategische HR-rol, (2) met een peoplemanagement-rol of (3) met een medewerkersrol. Sommige lezers zullen natuurlijk het verhaal en de tips vanuit de drie rollen kunnen lezen.

Wat willen we bereiken? Onze hoop is om de verschillende evoluties, thema's, goede praktijken en mindsets rond duurzaam HRM van een analytisch en een beleidsmatig kader te voorzien. Te lang stonden handboeken, opleidingen en andere kennis- en inspiratieformats rond HRM in het teken van het eenzijdige strategisch of louter functionele/administratieve HR-beleid. Het boek biedt houvast aan allen die gebeten zijn om HRM van een alternatief, nieuw en duurzaam canvas te voorzien. We hopen hiermee het jonge vakdomein op een hoger niveau van maturiteit te tillen. Toeval wil dat het boek verschijnt op het moment dat we het twintigjarige bestaan vierten van de opleiding 'Master in HRM'. Ontstaan als pioniersopleiding en als enige voltijdse master na masteropleiding HRM in België, houden we hier de vinger aan de pols van de volgende generatie HR-professionals. Hen willen we opleiden vanuit een *body of knowledge* met betrekking tot duurzaam HRM. Zij zullen er mee voor moeten zorgen dat duurzame HR-thema's effectief op de agenda's komen van hun CEO's, van hun vakbonden, van hun medewerkers en andere stakeholders. Naast studenten willen we natuurlijk de ruimere HR-community bereiken.

We reiken hen een nieuwe mindset, nieuwe handvatten, nieuwe vragen en hopelijk ook nieuwe bondgenoten aan. Riep de strategische HR-agenda vooral op om mee aan de directietafel te zitten, dan roept de duurzame HR-agenda ook op om het klassieke sociale overleg nieuw leven in te blazen of om te co-creëren met relevante interne en externe stakeholders binnen een breder maatschappelijk netwerk. Waar deelname aan de directietafel de afgelopen 20 jaar soms moeizaam verliep, hopen we dat dit voor de bredere overlegmomenten veel spontaner zal verlopen. Bovenal biedt het nieuwe

duurzaamheidscanvas ook mogelijkheden om de HR-positie (opnieuw) in balans te brengen. In strategische HR-discussies is het vaak *bon ton* om HRM als brave, volgzame spelers weg te zetten. In vakbondskringen klinkt het dan weer dat HR veel te veel dwingend en managerial denkt. Het én én denken binnen duurzaam HR-denken breekt met beide vooringenomenheden. Duurzaam HRM geeft zuurstof aan gecombineerde perspectieven, met als uiteindelijke finaliteit winst zowel aan werknemers-, werkgevers- als maatschappelijke kant. Naast een trotse, geëngageerde en competente beroepsgroep vergt deze ambitieuze doelstelling vooral veel moed, visie en verbinding.

Verbinding zoeken we onder andere bij (toekomstige) managers en leiders. We hopen ook hen te inspireren om een duurzame HR-bril op te zetten. Zoals in het boek verder uitvoerig wordt toegelicht, is duurzaam HRM bij uitstek een gedeelde praktijk, waarbij naast HR-professionals, elke manager en medewerker verantwoordelijkheid draagt. Misschien klinkt het contra-intuïtief, maar het kloppende hart van vele van de duurzame HR-thema's zal niet (enkel) bij HR, maar (ook/vooral) bij het algemeen management liggen.

“De nieuwe leider ziet het bedrijf of de organisatie niet meer als een goed geoliede geldmachine, maar als een community. Een plek waar iedereen weet dat winst noodzakelijk is voor een duurzame toekomst en dat je er ook mag leren, groeien en gewoon ‘zijn’.”

Wouter Torfs, 2010, 234

Een CEO die duurzaamheid ter harte neemt, zal het duurzaam HR-gedachtegoed automatisch integreren en stimuleren. Maatschappelijk verantwoord leiderschap probeert een antwoord te formuleren op de complexiteit van vele stakeholders en vele veranderingen door vanuit waarden te vertrekken. Leiderschap wordt dan meer een kwestie van zijn dan van doen en staat ver af van het puur resultaatgedreven, hiërarchisch leiderschap (Marichal & Segers, 2013). Logischerwijs zullen waardegedreven leiders menselijkheid in HR-beleid hoog in het vaandel dragen.

Zij creëren hiermee een ideaal duurzaam HR-klimaat waarbinnen lijnmanagers verder kunnen floreren. Deze laatste vormen immers bijzonder belangrijke schakels in de dagelijkse uitrol van duurzame HR-praktijken. Gezien vanuit het perspectief van de vloer geven lijnmanagers in interactie met medewerkers dag in, dag uit een concreet gezicht aan al dan niet duurzame HR-praktijken. Ook dat vergt moed, visie en verbinding. Zaak is dat op het vlak van peoplemanagers, lijnmanagers vaak geen goede reputatie hebben. Het op hen toepassen van duurzaam HR-praktijken onder de vorm van bijvoorbeeld leiderschapcoaching, mentoring, talentontwikkeling en waardering kan dan ook zeker niet ontbreken in een holistische en duurzame HR-aanpak.

Ook medewerkers zelf zijn direct betrokken partij in de concretisering van het duurzaam HR-verhaal. Te lang bleven medewerkers onzichtbaar als actieve stakeholder binnen het HR-discours. Duurzaam HRM zal dan ook enkel kunnen floreren mits grote betrokkenheid en inspraak van medewerkers. Daar komt bij dat zij meer dan vroeger vrijheidsgraden zullen opeisen om de eigen job en arbeidsrelatie te finetunen conform de eigen behoeften en levenssituatie. Klassiek werd uitgegaan van een standaardmedewerker, die gestandaardiseerd werk verricht in een standaardomgeving voor een standaardloon. Stilaan komt hierin verandering. Concepten als co-creatie, diversiteit, zelfsturing, maatwerk en HR-individualisering wijzen op een kentering. Het onderliggende idee bij dit laatste concept is dat iedere medewerker wel enige vrijheidsgraden heeft om het werk aan te passen, te boetseren, te kneden oftewel te craften. Ook de arbeidsrelatie laat meer en meer ruimte toe voor individuele afspraken die afwijken van wat standaard is voorzien. Het zoeken naar een juiste balans of verbinding tussen een gepersonaliseerd ik-verhaal en een collectief wij-verhaal, zal daarom bijzonder kenmerkend zijn in het verder verduurzamen van het globale HR-verhaal.

Mede in het kader hiervan hopen we met het thema tevens een brug te kunnen slaan naar de sociale partners toe. Vaak blijkt het nog moeilijk om een gemeenschappelijke agenda te vinden rond duurzame HR-thema's als kwaliteit van arbeid, leiderschap, duurzame inzetbaarheid, duurzame loopbanen, ... Het sociaal overleg wordt vaak gedomineerd door harde afspraken rond loon- en arbeidsvoorwaarden. Het conflictmodel, het wij-zij-denken (werkgevers versus werknemers) en het weinig respectvolle wederzijdse *bashen*, vloekt met het co-creatieve ideeëngoed en stakeholdersmodel dat achter duurzaam HRM schuilt. Het is onze hoop dat de sociale partners op de diverse niveaus opnieuw aanknopingspunten en *common ground* vinden om in het huidige maatschappelijke klimaat van crisis en loopbaandebat echt werk te maken van duurzaam werk.

Tot slot hopen we dat het concept ook aanslaat bij andere maatschappelijke spelers die betrokken zijn bij HRM. We denken hierbij aan HR-consultants, MVO-spelers, arbeidsmarktspelers, diversiteitsexperten, coaches, onderwijs- en vormingsinstellingen, ... Enkel vanuit een zeer breed en holistisch krachtenveld zal duurzaam HRM zich van anderen uit verder kunnen ontplooiën. Het vinden van verbindende, energiegelovende thema's zal hierbij cruciaal zijn. Onze hoop is dat de duurzaam HR-sleutels hiervoor aanknopingspunten bieden.

WAAROM DE VLAG 'DUURZAAM HRM'?

Over de vlag en de lading van 'duurzaam HRM' is lang nagedacht. De keuze voor de noemer 'duurzaam' was voor ons een evidente, de keuze voor de noemer 'HRM' was een stuk weerbarstiger. Bondgenoten rond het domein experimenteren met termen als mensmanagement, medewerkersbeleid, Personeel en Organisatie, goed werkgeverschap, sociale innovatie, ... en reageren hiermee op de te Angelsaksisch/kunstmatig/duur

klinkende ondertoon van het concept HRM. In vele organisatiecontexten is dat wellicht terecht en de diverse noemers kunnen dan ook inspirerend werken om de juiste verpakking van de thema's te vinden voor de eigen organisatie. Wij weerhielden uiteindelijk de term HRM om diverse redenen. We wilden vooral herkenbaar blijven in de ruime community van zowel grote/kleine, profit/social profit, lokale/internationale organisaties. Het introduceren van een nieuwe term zou de wildgroei aan *newspeak* enkel bevorderen ten koste van de helderheid en duidelijkheid die de term HRM ondertussen wel op grote schaal heeft. Bovendien wilden we analytisch de confrontatie aangaan met 'strategisch HRM'. Een logische antipode wordt dan snel gevormd door de term 'duurzaam HRM', hiermee natuurlijk niet gezegd zijnde dat duurzaam HRM niet strategisch zou zijn. Ook in de internationale onderzoeksgemeenschap wordt de term momenteel opgepikt (*sustainable HRM*) en ontstaat er een levendige onderzoeks- en netwerkcommunity rond. Belangrijk is ons huidige denken voortdurend te aligneren met deze internationale community en van hieruit voeding te krijgen voor verdere theoretische onderbouwing en empirische toetsing. Waar de vlag HRM dus voor de nodige neutrale herkenning van het personeels- en organisatiegebied moet zorgen, zorgt de verbinding met de term 'duurzaam' voor de nieuwe, specifieke lading.

Vanuit deze achtergrond willen we jou als lezer uitnodigen om rond de vlag en lading van 'duurzaam HRM' een eigen verhaal te bouwen. Het vinden van de juiste taal is belangrijk om het vaak politiek geladen en complexe terrein rond personeel en organisatie te benoemen en te herbenoemen. Het voelt zo anders aan om het te hebben over een engagement- of werkgoestingsbeleid, dan over een neutraal welzijns- of werktevredenheidsbeleid of het negatief geformuleerde stress- of burn-outbeleid. Taal creëert realiteit. Waar HRM te zakelijk is voor de éne, is het net te soft voor de andere. Idem dito voor duurzaamheid. Waar het een geitenwollensokken-sfeer kan oproepen bij de ene, geeft het onvoldoende ideologische slagkracht voor de andere. Het scherp stellen van de juiste noemer binnen de juiste context vormt een eerste bijzonder boeiende uitdaging voor allen die verder met duurzame HR-thema's aan de slag willen. De thema's hierbij zijn te complex, te veelzijdig en te contextafhankelijk om ze te doen passen in één en dezelfde standaardmal. De thema's zijn langs de andere kant te fundamenteel om ze te laten ondersneeuwen door irritatie, politiek getouwtrek of te generieke, flauwe (achteraf)positionering binnen of buiten de organisatieagenda's. Het vinden van de juiste termen, het toegang krijgen tot de juiste agenda's en het opnemen van de juiste rollen rond de thema's binnen de organisatie en daarbuiten, vormen noodzakelijke randvoorwaarden om duurzaam HRM authentiek te kunnen uitrollen.

1 DUURZAAM HRM: DE VLAG EN DE LADING?

Human Resource Management (HRM) is een jonge wetenschap en een praktijk in volle evolutie. Stonden de jaren 90 en 2000 vooral in het teken van strategisch HRM, dan merken we nu meer en meer aandacht voor duurzaam HRM. In wat volgt, wordt dieper ingegaan op de vlag en lading van dit innovatieve concept en de impact ervan op de verschillende personeelspraktijken. Het R(espect) O(mgeving)C(ontinuïteits)-model wordt voorgesteld, als overkoepelende houvast in de verbinding tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en HRM. Uitgangspunt van dit model is dat duurzaam HRM een volgende, complementaire fase inluit binnen het HRM-denken. Mainstream HRM is de afgelopen jaren sterk vereenzelvigd met het strategisch HRM-denken. Hierbij werd vooral ingezet op het organisatiebelang. Duurzaam HRM corrigeert en zet ook ruimer in op het menselijke en ruimer maatschappelijk belang.

WAAROM HRM EN MVO IN ÉÉN ADEM?

Iedere organisatie kent een bepaalde HR-traditie. Men erft een verleden en bouwt verder aan een toekomst. We innoveren, experimenteren en verfijnen voortdurend. Althans, wanneer we als uitgangspunt nemen dat een kwaliteitsvol personeelsbeleid een voortdurend proces is en geen toestand. Permanent verbeteren wordt dan als nog belangrijker beschouwd dan een (eenmalig) excellent resultaat behalen. HR-innovatie kan gestimuleerd worden vanuit twee invalshoeken. Ofwel verdiepen we ons verder in de ingeslagen weg en verfijnen, professionaliseren en optimaliseren we het bestaande strategische HR-canvas. Ofwel verruimen we onze blik en innoveren we door synergieën na te streven met andere actuele managementdisciplines. Wij kiezen voor deze laatste weg. Door in de geest van ‘co-creatie’ naar de gemeenschappelijke deler te zoeken tussen HRM en maatschappelijk verantwoord ondernemen, trachten we beide disciplines op een hoger niveau van innovatie te tillen.

DUURZAME ONTWIKKELING EN MVO

Sinds het verschijnen van het Brundtlandrapport (*Our Common Future*) in 1987 vormt duurzame ontwikkeling van wereldactiviteiten hét sleutelwoord voor verdere groei. De Brundtland Commissie heeft duurzame ontwikkeling gedefinieerd als een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de behoeften van de huidige generatie zonder deze van de toekomstige generatie in gevaar te brengen (Brundtland Commission, 1987). Voor organisaties wordt het streven naar duurzame ontwikkeling sindsdien gevat onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Over de vlag en de lading van MVO is de laatste jaren reeds heel wat inkt gevloeid. Ondertussen is er quasi consensus over een aantal basiselementen van de inhoud van MVO.

Het gaat in essentie over de grondhouding die de samenleving van een bedrijf verwacht. Hierin staan de drie P's (People, Planet, Profit) centraal. Bedrijven worden beoordeeld op basis van hun bijdrage tot de sociale, de ecologische en de economische bottom line (Elkington, 1998). Een voorbeeld van een breed gedragen definitie is de volgende: "Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen, waarbij overleg met de stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uitmaakt van dit proces" (Rosy & Le Roy, 2007, 7).

PEOPLE-DIMENSIE IN VERDRUKKING

Waar theoretische consensus en maturiteit van het concept MVO dichtbij zijn, is dat in het concreet gestalte geven van MVO in de praktijk evenwel nog lang niet het geval. Zo blijkt uit vergelijkend case-onderzoek in België (Baisier, 2010) dat de invoering van MVO nog een leerproces is voor de meeste ondernemingen. MVO is nog niet altijd in alle domeinen aanwezig. De meeste ondernemingen passen aspecten van MVO toe. Enkele vertrekken van een volledig geïntegreerde visie waarbij de drie dimensies tegelijk aan bod komen. Andere passen het denkkader toe, maar hanteren (nog) geen MVO-termen. Typisch in het uitwerken van MVO is verder dat MVO op ecologisch vlak en in relatie tot de externe stakeholders zoals de gemeenschap relatief veel aandacht krijgt. Onderwerpen die verband houden met de economische realiteit van het bedrijf eveneens, want de bestaansreden en het voortbestaan van de organisatie hangen hiermee samen. MVO rond de interne stakeholders, met name de medewerkers in het personeelsbeleid, komt veel minder uit de verf.

Een analoog geluid vinden we bij Jeffrey Pfeffer, professor *Organisational Behavior* aan de Stanford University. Hij merkte in een artikel in *The Academy of Management Perspectives* (2010) op dat een simpele Google search de scheefgegroeide verhouding tussen de drie P's direct weergeeft: *ecological sustainability* gaf toen 20 800 entries, *social sustainability* 12 900 entries en *human sustainability* 596 entries.

Wij willen in dit boek in pikken op deze retorische vraag. Wil de People-dimensie in juiste balans komen met de Profit- en Planet-dimensie van MVO, dan kan een versterking van het duurzaamheidsjargon vanuit HRM-hoek hiertoe een belangrijke bijdrage betekenen. Centrale insteek wordt dan dat duurzaamheid niet enkel een concept is dat naar buiten toe wordt beleden, maar dat ook consequent een vervolg krijgt in de (interne) bedrijfsvoering. In de klassieke driehoek Profit, Planet en People, wordt de P van People vaak extern ingevuld. Voorbeelden zijn: het reserveren van een deel van de winst of de omzet voor sociale doelen, eerlijke handel, geen gebruik van kinder- en slavenarbeid, het aangaan van samenwerkingsprojecten ten behoeve van leefbaarheid en het oplossen van maatschappelijke problemen, ... Baisier (2010) maakt in dit kader een onderscheid tussen People extern (duurzaam gemeenschapsbeleid) en People intern. Wat volgt, gaat om deze laatste invulling van de People-dimensie binnen MVO: de expliciete focus op medewerkers als interne stakeholders.

“Why are polar bears or even milk jugs more important than people, not only in terms of research attention, but also as a focus of company initiatives?”

Jeffrey Pfeffer, 2010, 35

Meer concreet gaat het om twee vragen in de HRM-MVO-nexus. Ten eerste stelt zich de vraag hoe duurzaam HRM een faciliterende rol kan spelen in het implementeren van een MVO-beleid binnen de organisatie. Of nog: hoe kunnen – middels de inzet van duurzaam HRM – de mindsets en het gedrag van werknemers worden beïnvloed zodat de duurzaamheidsplannen van organisaties ten volle gerealiseerd worden? Te denken valt aan functioneringsgesprekken en waarderings- en evaluatiesystemen met aandacht voor duurzaam gedrag, het opzetten van werkgroepen, ideeënbusen en opleidingen rond MVO en duurzaamheid, aandacht voor het milieu via de car policy, ... Ten tweede gaat het om de vraag hoe HRM zelf kan verduurzamen, zodat de interne stakeholders van MVO optimaal mee in het vizier komen. Het gaat in essentie om het koesteren van het eigen menselijke kapitaal, zodat naast de ecologische en de economische footprint tevens de sociale footprint maximaal wordt gerespecteerd. Voorbeelden binnen dit tweede spoor zijn het aanpassen van de HR-strategie in functie van duurzaamheidswaarden, het opzetten van diversiteitsprogramma's, het systematisch voorzien van outplacement, het duurzaam inzetten op engagement, inzetbaarheid en talentontwikkeling van medewerkers, ... Analooq met deze twee vragen is er in de literatuur sprake van het onderscheid tussen duurzaam HRM als vehikel (*“as a means”*) en duurzaam HRM als finaliteit (*“as an end”*) (Taylor, Osland & Egri, 2012). In wat volgt, gaat het vooral om duurzaam HRM als finaliteit. Hoe kunnen we het beleid met betrekking tot onze interne stakeholders verduurzamen?

HET SCHAARSTE-ARGUMENT

Een tweede zeer actueel argument om HRM en duurzaamheid in één adem te noemen is het schaarste-argument. Duurzaamheid staat voor het steeds breder gedragen besef dat er sprake is van groeiende schaarste, ook van menselijke resources. Heel wat arbeidsmarktanalisten waarschuwen ervoor dat – ondanks de terugval van vacatures op dit moment – op termijn in veel sectoren (industrie, bouw, onderwijs, zorg, ...) het perspectief van forse personeelstekorten blijft, niet alleen voor hoogopgeleid personeel, maar ook (en misschien wel juist) voor de middelbaar opgeleide vakmensen. Dat betekent dus ook dat bedrijven en instellingen ernstig rekening zullen moeten houden met veranderingen in de wensen en verwachtingen van deze werknemers, willen zij erin slagen voldoende personeel aan te trekken en te binden. In het verlengde hiervan zal een *powershift* plaatsvinden (Denys, 2010). De combinatie van een krappe arbeidsmarkt met een immer groeiende nood aan flexibiliteit bij bedrijven, zal de werknemer in een sterke positie plaatsen. In de toekomst zal de arbeidsmarkt dan ook veel meer dan de afzetmarkt het bedrijfsbeleid bepalen (Van Hootegeem et al., 2007). Werkgevers zullen verplicht zijn naast ‘standaardwerknemers’ ook mensen met aparte voorkeuren wat betreft jobinhoud, werktijden, ... aan te nemen. Ook de druk op werknemers om steeds productiever te worden zal toenemen. Het risico van ‘overconsuming’ van het schaarse menselijke kapitaal zal (nog) meer dan nu aan de orde zijn. Tegelijkertijd zal het niet-duurzaam gebruik van schaarse hulpbronnen het voortbestaan van bedrijven en hele sectoren bedreigen. Al deze uitdagingen pleiten ervoor om op een meer duurzame en innovatieve manier met menselijk kapitaal om te gaan.

HET ROC-MODEL GEÏNTRUCUEERD

Duurzaam HRM onderscheidt zich van gewoon HRM omdat het gericht is op het optimaal benutten van en het respect voor de menselijke arbeidskrachten binnen de organisatie, waarbij de belangen van de werkgever, de werknemers en de ruimere maatschappij uitdrukkelijk en vanuit een langetermijnperspectief met elkaar in verbinding worden gebracht. Net zoals de triple P (People-Planet-Profit) binnen MVO kernachtig uitdrukt waar het om gaat, kan een analoge ROC-definiëring voor duurzaam HRM worden geïnitieerd, waarbij R staat voor respect (corresponderend met de People-dimensie), O voor omgevingsbewustzijn (corresponderend met de Planet-dimensie) en C voor continuïteit (corresponderend met de Profit-dimensie) binnen HRM. We volgen Paauwe (2012) wanneer hij stelt dat HRM bij uitstek een vakgebied is dat een weerspiegeling vormt van maatschappelijke ontwikkelingen en datgene wat zich voordoet in de wetenschappelijke disciplines die toeleveren aan het vakgebied. Legde strategisch HRM tijdens de jaren 90 zeer sterk de nadruk op financiële performantie, de fit tussen HRM en strategie en het duurzame competitieve voordeel (resource-based view), dan is hierop de laatste jaren reactie gekomen. Hieronder vind je de samenvatting.

MVO	Duurzaam HRM	Mainstream theoretische perspectieven revisited	Focusvraag
People	Respect	Resource-based view revisited	'Hoe laten we medewerkers (nog meer) als 'volwaardige' interne stakeholders tot hun recht komen?'
Planet	Omgevingsbewustzijn	Strategische fit revisited	'Hoe verbinden we ons HR-beleid (nog meer) met onze andere stakeholders en de onderliggende waarden, normen en evoluties in de maatschappij?'
Profit	Continuïteit	HRM en langetermijn-performantie revisited	'Hoe zorgen wij ervoor dat onze medewerkers én organisatie (nog meer) toekomstbestendig zijn?'

RESPECT ALS EERSTE DIMENSIE VAN HET ROC-MODEL

De eerste dimensie binnen het ROC-model is rechtstreeks geplukt uit de ethische begrippendoos. Ook in MVO neemt men graag respect (voor de natuur, voor natuurlijke bronnen, ...) in de mond en hekelt men verspilling. In het ROC-model appelleert de respectdimensie aan een erkenning en herwaardering van de fundamentele karakteristieken van menselijk kapitaal. We volgen Lynda Gratton (2001) wanneer zij stelt dat als we mensen (meer en meer) centraal stellen in een duurzaam concurrentievoordeel, we ons volledig rekenschap moeten geven van de fundamentele karakteristieken van menselijk kapitaal. Er zijn fundamentele verschillen tussen mensen als 'kapitaal' en de traditionele financiële en technologische kapitaalbronnen. De uniciteit komt direct voort uit het 'menselijke' van deze bron. Het begrijpen van deze fundamentele verschillen leidt tot een geheel nieuwe denk- en werkwijze in organisaties, een verschuiving in denkrichting. In tegenstelling tot financieel of technologisch kapitaal functioneren mensen in de tijd, zoeken ze naar zingeving en hebben ze een ziel. Typische People-georiënteerde thema's als zingeving, zelfontplooiing, dialoog, talent, autonomie, engagement, ... komen op die manier hoog op de HR-agenda. Merk op dat deze thema's eerder vreemd aandoen binnen het klassieke 'resource-based view' discours in de context van strategisch HRM. De essentie in dit discours is dat mensen bepaalde competenties bezitten die economisch relevant zijn voor de organisatie. Indien competenties economisch relevant zijn op termijn, zullen organisaties investeren in (potentiële) competenties van

medewerkers, voor zover dit in de toekomst ‘return on investment’ (ROI) zal bieden. In een duurzaam HR-discours wordt de eenzijdige nadruk op economisch relevante competenties verlaten. Naast competenties zal ook een positief organisatieklimaat gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, verantwoordelijkheid, talent, engagement en betrokkenheid een belangrijke bron zijn van duurzaam concurrentievoordeel (Gratton, 2001). Focusvraag wordt dan hoe we medewerkers (nog meer) als ‘volwaardige’ interne stakeholders tot hun recht kunnen laten komen, zodat investering in ‘sociaal kapitaal’ geen holle slogan blijft.

OMGEVINGSBEWUSTZIJN ALS TWEDE DIMENSIE VAN HET ROC-MODEL

Een tweede dimensie in het ROC-model is de relatie met de omgeving. Duurzaam HRM vertrekt vanuit de organisatie als een open in plaats van gesloten systeem. Om succesvol te zijn moeten organisaties naast een strategische tevens een institutionele fit met de omgeving nastreven. Hierbij kan verwezen worden naar institutionele mechanismes die voortkomen uit wet- en regelgeving, de rol van overheden, vakbonden en andere stakeholders en heersende maatschappelijke normen en waarden bijvoorbeeld ten aanzien van arbeidsmarktparticipatie van moeders, ouderen en allochtonen. In lijn hiermee appelleert de omgevingsdimensie binnen het ROC-model aan het feit dat elke organisatie in feite een minisamenleving is, waarin men geconfronteerd wordt met dezelfde maatschappelijke issues als in de ruimere samenleving. Het omgaan met diversiteit, work-life balance, kansengroepen, maar ook schaarste op de arbeidsmarkt, vergrijzing, vervuiling, ... komt hiermee niet enkel op de maatschappelijke agenda, maar ook op de HR-agenda.

Vanuit deze redenering spreekt tevens de link met het stakeholdersmodel voor zich. Dit model plaatst de onderneming, in tegenstelling tot het aandeelhoudersmodel, in een globaler netwerk van maatschappelijke verantwoordelijkheden tegenover alle belanghebbenden in de onderneming: het personeel, de klanten, de aandeelhouders, de leveranciers, de omwonenden en tot slot de hele samenleving (Freeman, 1984). Duurzaam HR stopt dan ook niet aan de poorten van het bedrijf. In de visie van MVO is een stakeholdersdialoog geen vrijblijvende aangelegenheid, maar een plicht van de onderneming om alle verantwoordelijkheden ten opzichte van stakeholders te achterhalen en er passend op te reageren. Dat is een ethische visie, niet een managementtheorie (Baisier, 2010). Bovendien kan het betrekken van stakeholders een vorm van kwaliteitsgarantie voor MVO zijn. Ook in termen van HRM kan gesteld worden dat vanuit maatschappelijk perspectief de kwaliteit van duurzaam HR vooral beoordeeld wordt in het licht van de legitimiteit van dat beleid. Is wat in een organisatie gebeurt toelaatbaar? Niet enkel de overheid spreekt organisaties daarop aan. Ook de publieke opinie beoordeelt, weliswaar indirect, dit aspect van beleid. Samenvattend luidt de focusvraag binnen de dimensie ‘Omgevingsbewustzijn’ van het ROC-model als volgt: ‘Hoe verbinden we ons HR-beleid (nog meer) met onze andere stakeholders en de onderliggende waarden, normen en evoluties in de maatschappij?’

CONTINUÏTEIT ALS DERDE DIMENSIE VAN HET ROC-MODEL

Het streven naar continuïteit en langetermijnperformantie wordt vaak gezien als de belangrijkste doelstelling van een onderneming. Dat brengt ons meteen tot het zogenaamde ‘HRM en performance debat’, een debat dat (in de klassieke variant) zijn hoogtepunt lijkt gehad te hebben (Paauwe, 2009). Met de publicaties van onder andere Arthur (1994), Huselid (1995) en MacDuffie (1995) startte een fundamenteel wetenschappelijke discussie – en in het kielzog hiervan een rijke empirische traditie – over de meerwaarde van human resources management op de organisatieperformantie. Twintig jaar en tientallen studies later is Boselie (2011) op basis van een grondige ‘state of the art’ redelijk optimistisch. Er is gelukkig een groeiend besef dat human resources management kan leiden tot betere prestaties, zo luidt zijn conclusie. Onderzoek bij een grote Nederlandse bank bijvoorbeeld leert dat 17% van de winst verklaard zou kunnen worden vanuit het welbevinden van medewerkers. Onderzoek uit Groot-Brittannië wijst dan weer op een relatie tussen welbevinden én lagere mortaliteit binnen een ziekenhuisomgeving.

Minder optimistisch is de auteur over de gebruikte performantiemaatstaven. Met het HRM- en performance debat is de nadruk eenzijdig komen te liggen op de organisatiebelangen in termen van productiviteitsverbetering, vergroting van de kwaliteit en het verbeteren van innovatie. Het overheersende thema is dan ook proberen te begrijpen hoe organisaties hun werknemers effectiever kunnen managen, zodat productiviteit en winst gemaximaliseerd worden. Op zich een belangrijk vraagstuk, maar nogal eenzijdig en bovendien, zo stelden we reeds eerder, gaat deze benadering voorbij aan het belang van de medewerker zelf, terwijl HRM nu juist pretendeert zich daarop te richten. Bovendien dient duurzaam HRM in lijn met zijn MVO-beleid nog maatschappelijke doelstellingen. Dat maakt dat onderzoek relevant wordt op drie niveaus van performantie: (1) organisatie (bijvoorbeeld: kwaliteit, efficiëntie, flexibiliteit, innovatie, omzet, marktaandeel, winst), (2) maatschappij (bijvoorbeeld: werkgelegenheid bieden, kansengroepen tewerkstellen, milieudoelstellingen halen, stakeholderstevredenheid) en (3) individu (bijvoorbeeld: inzetbaarheid) (zie ook Boselie, 2011). Het voortdurend zoeken naar een versterking van deze drie niveaus zal een voortdurende korte- én langetermijnuitdaging zijn voor wie duurzaam HRM beoogt. Om succesvol te zijn moet duurzaam HRM immers voortdurend balanceren tussen medewerkers-, strategische én ruimere maatschappelijke belangen en performantiedoelstellingen. Hierin verschilt duurzaam HRM wezenlijk van mainstream HRM. De volgende cases kunnen dat verduidelijken.

PRAKTIJKCASE LAGEKOSTENSTRATEGIE VERSUS DUURZAAM HRM?

Een tijdje terug kwam de arbeidssituatie van piloten zeer negatief in de media. Anonieme getuigenissen over onvoldoende hersteltijd, het niet respecteren van de 'fit to fly' regel, het burn-out risico, ... besmeurden meermaals het imago van de beroepsgroep. Vaak werd hierbij met de vinger gewezen naar de bedrijfsstrategieën van lagekostenmaatschappijen. Populair bij de klant, maar ten koste van wie of wat? Betekent een lagekostenstrategie per definitie ook een (te) minimale of (te) berekende invulling van het HRM-beleid? Wanneer het HR-beleidsplan blind het strategische beleidsplan volgt, zou dat een logische consequentie zijn. Kostenbesparing daar waar kan, ook naar het personeel toe. De klachten vanuit de sector wijzen erop dat de kritische grenzen hiervan mogelijk vandaag de dag bereikt zijn. Vraag die zich meteen stelt, is of het ook anders kan? Kunnen lage kosten worden gecombineerd met een meer mensvriendelijke, een duurzame kijk op personeelsbeleid?

Kijken we hiervoor dicht bij huis, naar een bedrijf uit een heel andere sector, de Belgische grootwarenhuisketen Colruyt. Ook zij gaan voor de laagste prijs, maar gaan er prat op om dat niet ten koste van de motivatie van hun medewerkers te doen, wel integendeel. Binnen de Belgische HRM-community is Colruyt dé showcase wat duurzaam en respectvol personeelsbeleid betreft. Voor hen vormt dat, naast de milieudimensie, net de kern van duurzaam ondernemen. Verder weg, binnen de luchtvaartsector, vormt Southwest Airlines een mooi voorbeeld van deze aanpak (zie bijvoorbeeld Gittel, 2005). Southwest Airlines is sinds jaar en dag de onbetwiste nummer één op de markt van binnenlandse vluchten in de Verenigde Staten. De maatschappij is een prijsbreker op deze markt, maar ze is even bekend om haar uitstekende klant- én personeelstevredenheid. Basis van dit succes, zo blijkt, is een goede arbeidsorganisatie waarin Southwest werknemers elkaar uitdrukkelijk bijstaan, en zodoende een kwalitatieve, mensgerichte en respectvolle werkomgeving creëren. Het vergt wel moed en creativiteit om binnen een sector die qua ecologische duurzaamheid al geen hoge toppen scheert én onder economische druk staat, de kaart te trekken van duurzaam HRM.

Nemen we niet de organisatie, maar het individu als uitgangspunt van de continuïteitsdimensie, dan komt de veranderde aard van de arbeidsrelatie in het vizier. De voorbije jaren is er daarbij heel wat geschreven over veranderingen in het psychologisch contract, en dan met name veranderingen in de mate waarin werkzekerheid en levenslange bedrijfstrouw nog deel uitmaken van de arbeidsrelatie (Clarke & Patrickson, 2008). Veeleer dan de betekenis van *'life time employment'* verwerft duurzaamheid hierdoor de connotatie van duurzame inzetbaarheid. Duurzaamheid in de arbeidsrelatie wil dus niet zeggen dat werkgever en werknemers nooit afscheid van elkaar kunnen nemen. De continuïteit hoeft niet voor het leven te zijn (De Lange & Koppens, 2007). Er moet wel sprake

zijn van betrouwbaarheid en transparantie. De werknemer moet een bepaalde mate van zekerheid hebben met betrekking tot zijn baan en inkomen. De verantwoordelijkheid voor het hebben en houden van werk en inkomen ligt echter niet alleen bij de werkgever, werknemers worden medeverantwoordelijke voor hun eigen *'life time employability'*. Een duurzame loopbaan wordt dan een loopbaan waarbij de werknemer in partnership met de werkgever zich in die mate ontwikkelt dat hij zowel op korte als op lange termijn inzetbaar blijft op de arbeidsmarkt (De Lange & Koppens, 2007). Samenvattend luidt de focusvraag binnen de derde dimensie van het ROC-model als volgt: 'Hoe zorgen wij ervoor dat onze medewerkers én organisatie (nog meer) toekomstbestendig zijn?'

BASISASSUMPTIES BINNEN HET NIEUWE DENKEN

Vooraleer het model meer in detail te bespreken in de volgende hoofdstukken, is het zinvol stil te staan bij de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het model. Een eerste uitgangspunt behelst de assumptie dat duurzaam HRM een volgende, complementaire fase inluidd binnen het theoretisch HRM-denken. Een tweede assumptie houdt verband met het duurzaam managen van HR-irrationaliteit, paradoxen en spanningsverhoudingen en een derde geeft richting aan de zoektocht naar relevante duurzame HRM-praktijken.

DUURZAAM HRM: REVISIONISME BIS

Wil HR-beleid duurzaam zijn, dan heeft het een breed maatschappelijk en sociologisch canvas nodig, zo kon uit het voorgaande reeds worden afgeleid. In de geschiedenis van HRM is deze oproep naar vermaatschappelijking niet uniek. Ook in de jaren 60 en 70 was er reeds sprake van 'revisionisme' (opnieuw bezien). Deze stroming zette zich af tegen de te zeer doorgeschoten zakelijke bedrijfsvoering met als focus verregaande arbeidsdeling en rationalisering (Scientific Management) en als reactie daarop de (te) sociaal gefocuste Human Relations-beweging (met nadruk op de sociale functie die werk heeft, de interacties tussen de medewerkers en het bestaan van informele sociale systemen in de organisatie). Onder invloed van de veranderende tijdgeest in de jaren 60 van vorige eeuw werden macht en gezag niet meer als vanzelfsprekend geaccepteerd. Men verlangde meer van het werk dan het uitvoeren van steeds dezelfde monotone handelingen. Men ging ervan uit dat de mens van nature gericht is op ontwikkeling en verantwoordelijkheid. Arbeid zou beter kunnen worden verricht als de werknemer meer zelfstandig, meer zelfbewust zou worden en hij meer verantwoordelijkheid zou krijgen. Kwaliteit van het arbeidsleven, betrokkenheid en participatie van werknemers werden cruciale thema's. Om die ruimere betekenis van het personeelsbeleid in die jaren aan te geven, sprak men ook vaak van het sociaal beleid van een onderneming en van vermaatschappelijking van de onderneming (De Lange & Koppens, 2007).

	Scientific Management	Human Relations	Revisionisme	Strategisch HRM	Revisionisme bis Duurzaam HRM
Periode	Ca. 1918-1945	Ca. 1945-1965	Ca. 1965-1980	Ca. 1980-nu	Ca. 2010-?
Focus	Verregaande arbeidsdeling en rationalisering	Sociale functie van werk, sociaal weefsel van organisaties	Participatie en betrokkenheid van werknemers	Strategische alineëring/managerial oriëntatie	Outside in-benadering/stakeholders oriëntatie
Doel	Efficiëntie	Samenwerking	Autonomie	Performantie	Duurzaamheid

Na het revisionisme kwam het strategische HRM-beleid vanaf de jaren 80 op de proppen. Niet vermaatschappelijking, maar verzakelijking en strategische alineëring kwamen hierdoor op de voorgrond. Het ROI-vraagstuk van HRM werd scherp gesteld en het vergroten van de strategische speelruimte voor HRM vormde lange tijd dé kern van het strategisch discours. Mede onder invloed van de opkomst van het duurzaamheids- en het stakeholdersdenken zien we hierin recent duidelijk verandering. HRM komt terug op een kantelmoment door een nieuwe externe oriëntering, of wat Ulrich et al. (2012) een ‘outside in’-benadering noemen. HR doet wel degelijk ter zake voor de business, aldus Ulrich, op voorwaarde dat HR erin slaagt om een connectie te maken en te blijven onderhouden met de stakeholders, de maatschappelijke context en de gemeenschap. Strategie is niet langer een spiegel, maar een venster. En door dat venster kijk je naar de ruimere omgeving. Er is sprake van een revisionisme bis. Net zoals in de eerste stroming wordt er gewaarschuwd voor een te zeer doorgeschoten strategische of zakelijke bedrijfsvoering en wordt er gepleit voor een meer holistische stakeholdersbenadering.

MANAGEN VAN SPANNINGSVERHOUDINGEN EN PARADOXEN: HET SYNTHESEPERSPECTIEF

In dezelfde lijn kan erop gewezen worden dat het traditionele HR-discours vaak uitgaat van een logische keten van gebeurtenissen en een rechtlijnig, netjes aan te sturen en te voorspellen praktijk. De doelen van het bedrijf staan centraal, het bedrijf bepaalt waar het heen moet en HRM plooit ten slotte de werknemers zo dat ze zich op een bepaalde manier gedragen en tot grote prestaties komen. De huidige belangstelling voor HR-metrics en -analytics getuigt hiervan. Via veel cijfermateriaal en statistiek wordt een ‘wat-als’ denken gepromoot met als doel (toekomstige) personeelsstromen en werknemersgedrag strak en strategisch te managen. Deze ontwikkeling heeft ongetwijfeld haar merites. Zo kunnen we enkel toejuichen dat beleidsbeslissingen op meer dan alleen buikgevoel of urgentie gebaseerd zijn. Langs de andere kant moeten we ons behoeden voor een al te strak rationeel HR-keurslijf.

Zo wees collega Ans De Vos (2012) onlangs op het feit dat het loopbaanbeleid (en bij uitbreiding: het planningsbeleid, het retentiebeleid, ...) voor een groot deel beïnvloed wordt door processen buiten het rationele denken. Geïnspireerd door de inzichten van Daniel Kahneman (“Thinking, fast en slow”) en het aloude psychologische inzicht van ‘begrensd rationaliteit’ schetst zij de grenzen van rationele loopbaanbeslissingen vanuit het oogpunt van zowel de organisatie als de individuele medewerker. Zo wees zij er bijvoorbeeld op dat het zekerheidseffect helpt verklaren waarom medewerkers met ambitie een loopbaanstap buiten de organisatie verkiezen boven interne mobiliteit. Dat wil zeggen dat werknemers hun beslissing om de organisatie te verlaten pas nemen wanneer ze zekerheid hebben over de verbeteringen die ze daarbij realiseren (in termen van loon, balans werk-privé, ...). Tegenover die zekerheid staat misschien wel een grote waarschijnlijkheid dat ook in de huidige organisatie dingen mogelijk zouden zijn. Maar vooral in die situaties waarin medewerkers zich niet veilig voelen om hierover te spreken, zich niet gehoord voelen, of vage beloften hebben gekregen, verkiezen velen de zekerheid boven een bijna zekere uitkomst intern.

Dit voorbeeld past binnen het dwingende primaat van het heden, het zekere, het urgente en het gekende. Dit primaat maakt dat vele HR-beslissingen niet (volledig) in lijn liggen met wat strategisch en conceptueel op het vlak van HR wordt beoogd. De rationaliteit van het papieren HR-beleid wordt dan ook vaak doorkruist door de irrationaliteit, de politieke geladenheid en de weerbarstigheid van de HR-praktijk. Ook het bestaan van HR-paradoxen vormt een rechtstreeks gevolg van de bovengeschetste HR-irrationaliteit. Enkele voorbeelden (die ook nog later in het boek zullen terugkomen) kunnen dat illustreren.

Waar het nut van planning het grootst is, zal de mogelijkheid van planning het kleinst zijn, zo leren onze HR-studenten het al decennialang onder de noemer van de planningsparadox. Of nog: in een snel veranderende omgeving zal het aantal wijzigingen zodanig groot en onvoorspelbaar zijn, dat HR-planning – ondanks onze diepgaande en steeds verder reikende inzichten – niet of nauwelijks mogelijk is. De participatieparadox wijst op eenzelfde vreemde kronkel: juist in de fasen waarin nog veel beslissingen moeten worden genomen, is participatie door werknemers in de besluitvorming gering, terwijl in latere fasen de mogelijkheden tot participatie toenemen en de belangrijkste beslissingen al vastliggen. En om er nog één (uit de velen) te noemen: de lean-paradox. Als je echt lean wordt, dan is het effect van de verbeteringen zo drastisch dat je een voortdurende druk krijgt om het personeelsaantal te verminderen. Dat kan op zijn beurt een desastreus effect hebben op de bereidwilligheid bij medewerkers om nog verder continu te willen verbeteren (Chalmet, 2014).

Wanneer het binnen traditioneel HR over deze of andere paradoxen of spanningsverhoudingen (soft versus hard HR, rationeel versus irrationeel HR, flexibiliteit versus zekerheid, individu versus collectief en dergelijke) gaat, gebeurt dat vaak onder een negatief

gesternte. HR werkt in spreidstand, HR volgt te eenzijdig één belang of één stakeholder, HR gaat ten onder aan besluiteloosheid of inertie, er is een te grote kloof tussen theorie en praktijk, ... Paradox theory (onder meer Smith & Lewis, 2011) stelt deze negatieve of onevenwichtige voorstelling van zaken bij. Binnen dit theoretisch perspectief domineert het én én denken. Er wordt uitgegaan van de kracht van de synthese.

“The both/and approach or ‘paradox lens’ focuses on the idea of ‘dynamic equilibrium’ rather than on contingency (i.e. fit, alignment).”

Ina Ehnert & Julia Brandl, 2013, 36

Concreet: we zoeken naar wegen waardoor de rationele én de irrationele kant van HR creatief met elkaar worden verbonden. De energie zit dan in de spanning tussen de uitersten, en de energie die vrijkomt door op een constructieve manier de verbinding te leggen tussen beide. In het voorbeeld van ‘strategische personeelsplanning’ laten personeels-

stromen zich dan deels rationeel vanuit een bepaalde HR-planning en -visie aansturen, op het niveau van concrete individuen of teams is er voldoende plaats en ruimte voor onverwachte wendingen, tijdelijke afwijkingen en afspraken op maat. In de volgende hoofdstukken zullen de relevante duurzame HR-praktijken telkens vanuit dit synthese-perspectief besproken worden. We onderbouwen hiermee de stelling dat het erkennen, integreren en creatief inspelen op de niet-rationele HR-kant de mogelijkheden verhogen tot een meer duurzaam HR-beleid. Dat kan enerzijds door aandacht te schenken aan de cognitieve processen van begrensde rationaliteit, waarvan zowel medewerkers als organisaties zich niet altijd bewust zijn. Anderzijds kan dat ook door het (paradoxe) spanningsveld tussen rationaliteit en irrationaliteit creatief te managen en bewust te zijn van het vaak politieke en weerbarstige karakter van vele HR-praktijken en -beslissingen.

JIJ MAAKT HET VERSCHIL

Een derde uitgangspunt houdt rechtstreeks verband met de zoektocht naar deze duurzame HRM-praktijken. Gezien het prille karakter ervan bestaat er op dit moment weinig coherent empirisch materiaal dat het concept – althans onder de expliciete noemer van duurzaam HRM – in de praktijk integraal illustreert. Dat betekent natuurlijk niet dat we niet kunnen teruggrijpen naar de rijke onderzoekstraditie die bestaat op het vlak van vele deelpraktijken van duurzaam HRM (bijvoorbeeld: op het vlak van diversiteitsmanagement, sociale innovatie, talentmanagement, ...). Daarnaast bestaan er momenteel heel wat checklists, roadmaps, ... rond duurzaam HRM. De tools en aanpak die hierin worden beschreven zijn vaak an sich niet zo nieuw. Het framen van deze tools en aanpak binnen een integraal duurzaamheidsperspectief is dat wel. We gebruiken deze input al enkele jaren tijdens workshops en opleidingen om het duurzaam HRM-verhaal te initiëren bij HRM- en MVO-professionals. Basisaanname hierbij is dat duurzaam HRM een sociaal-constructivistisch concept is. Constructivisten gaan ervan uit dat een persoon

actief geëngageerd is in het creëren van zijn eigen wereld en realiteit. De metafoor van de ‘kennis als substantie’ ruimt de baan voor de metafoor van de ‘kennis als participatie’. Kennis ontwikkelt zich, wordt uitgewisseld en toegepast in actieve werkrelaties tussen de leden van een praktijkgemeenschap (Van Beirendonck, 2010). In wat volgt, houden we dit principe aan. Meermaals wordt verwezen naar mogelijke toepassingen in de praktijk. Bedoeling hiervan is niet om normatief of exhaustief te zijn. Wel om jou en je collega's te triggeren om het duurzaam HRM-concept verder exploratief vorm en inhoud te geven in lijn met de dimensies van het ROC-model.

De toekomst van duurzaam HRM ligt daarmee ook in jouw handen. Het opnemen van leiderschap met betrekking tot duurzaam HRM door een zo breed mogelijke groep van stakeholders zal een conditio sine qua non zijn wil er draagvlak gecreëerd worden voor het nieuwe HR-denken. Collega's Jesse Segers en Koen Marichal (2014) formuleren een aantal basisprincipes van duurzaam leiderschap. De principes laten zich als volgt samenvatten.

Principe 1. Waarderend

Duurzaam leiderschap bouwt in zijn zoektocht naar een betere toekomst waarderend voort op het verleden. Het eert, bewaart en leert van mensen die de wijsheid van het verleden in zich dragen. Het herbekijkt en doet organisaties herinneringen herbeleven om verder te gaan dan het beste van het verleden. Niet enkel binnen duurzaam leiderschap, maar ook meer algemeen binnen (veranderings)management vindt men deze mindshift terug. Traditionele methodieken voor veranderingsprocessen zoomen in op wat verkeerd gaat. Binnen het nieuwe perspectief en de nieuwe methodologie, vaak aangeduid met ‘Appreciative Inquiry’ (vrij vertaald: waarderend onderzoek), vertrekt men juist vanuit het positieve en de sterktes en kansen – in plaats van zwaktes en bedreigingen – van wat er momenteel is. De methode werd ontwikkeld door de Amerikaanse professor David Cooperrider et al. (2005). Hij kwam op het idee toen hij een veranderingstraject in een groot ziekenhuis begeleidde. Cooperrider stelde vast dat er weinig animo was bij de medewerkers in het ziekenhuis wanneer ze op een probleemgerichte manier werden ondervraagd. De tongen kwamen nochtans wel los en het enthousiasme nam toe zodra ze de kans kregen om te praten over wat ze goed deden, hun sterktes en talenten. Door hierop te focussen ontwierpen ze een toekomstbeeld waarin ze enthousiast geloofden. Onderweg ontdekten ze de stappen die ze moesten zetten om het einddoel te bereiken (Van Beirendonck, 2012). Centraal in deze ‘waarderende benadering’ staat het stellen van (of het herformuleren naar) energiegevende, positieve vragen/thema's.

Principe 2. Gedeeld

Duurzaam leiderschap verspreidt zich, zo luidt een tweede principe. Het ondersteunt het leiderschap van anderen, maar is er ook afhankelijk van. In een complexe wereld kan geen enkele leider, instituut of land alles controleren. Duurzaam leiderschap verbetert actief de omgeving door het vinden van manieren om kennis en middelen met andere

bedrijven en de maatschappij te delen. Het gaat niet op rooftocht bij de concurrentie om daar de beste ‘resources’ te stelen. Het laat de organisatie niet groeien ten koste van anderen. Duurzaam leiderschap is een proces van gedeeld leiderschap. Gedeeld leiderschap vindt plaats wanneer alle leden van een team volledig betrokken zijn in het leiderschap van het team, en niet aarzelen om elkaar te beïnvloeden om een maximum potentieel uit het team te halen (Pearce, 2004). De Lange (2005) stelt dat het creëren van (meer) duurzaamheid binnen een organisatie een proces van co-creatie is. Er moet volgens hem dan ook een beroep worden gedaan op de medewerkers zelf en alle andere relevante partijen om contextuele inzichten, ervaringen en kennis aan te reiken die van belang zijn om de duurzaamheidsingreep te realiseren. Het is met andere woorden een complexe opdracht met veel interafhankelijkheid die de nodige creativiteit vraagt.

TOT SLOT: VAN GEWOON ‘GOED’ NAAR ‘DUURZAAM’ HRM: EEN HR-RENOVIETRAJECT!

Vergelijk het met een renovatie. Wanneer je een vintage huis koopt of erft, kun je vertrekken vanuit robuuste fundamenteën. De muren en het dak zijn er en deze zijn vaak van zeer degelijke kwaliteit. De indeling, de isolatie, het ruimtegevoel en de georiënteerdheid naar buiten, beantwoorden vaak niet meer aan de eisen van vandaag en de toekomst. Het zijn vaak die zaken die we in een renovatie grondig willen aanpakken. We breken muren af, steken nieuwe grotere ramen, isoleren, personaliseren, integreren woonfuncties (woonkeukens, kangoeroewoningen), ...

Wanneer je in een organisatie (aspecten van) het HR-beleid ‘erft’, valt ook vaak de degelijkheid van de fundamenteën op. Je krijgt mooie functiebeschrijvingen, een systematisch loongebouw, verlofstelsels, een opleidingsbeleid, ... Wat mist, zijn vaak praktijken waarmee je een echt verschil kunt maken in termen van werkgoesting, duurzame prestatie en toekomstgerichtheid; praktijken die ook aansluiten bij de leefwereld van de werknemers nu en deze van de toekomst, bij de continuïteit en de innovatiekracht van de organisatie en bij de maatschappelijke relevantie van HR. Het is op dat punt dat een HR-renovatieplan ontwikkeld kan worden. Richtinggevend hierbij zijn de volgende drie vragen vanuit het ROC-model.



Jouw duurzaamheidsvragen

Deze vragen zijn ook te downloaden op www.uitgeverijacco.be/12sleutels

1. ‘Hoe laten we medewerkers (nog meer) als ‘volwaardige’ interne stakeholders tot hun recht komen?’
 2. ‘Hoe verbinden we ons HR-beleid (nog meer) met onze stakeholders en de onderliggende waarden, normen en evoluties in de maatschappij?’
 3. ‘Hoe zorgen wij ervoor dat onze medewerkers én organisatie (nog meer) toekomstbestendig zijn?’
-

Rond deze vragen kan eerst informatie en advies ingewonnen worden bij de verschillende relevante stakeholders. De uitdagingen zijn immers complex en multidimensioneel. Daarom vragen ze om duurzame betrokkenheid, inspraak én leiderschap van alle relevante stakeholders om tot duurzame antwoorden te komen. Vaak zal blijken dat het HR-beleid niet volledig moet worden omgegooid. Vanuit een waarderen van wat nu reeds goed loopt, kunnen inspiratie en energie opborrelen voor het toekomstige duurzame HR-renovatietraject. Hoe omvattend dit traject zal zijn, zal afhangen van ambitie, budget, draagkracht en breedte van het netwerk dat de renovatie initieert en opvolgt. De renovatie kan relatief ad hoc blijven, maar kan ook omvattend en substantieel zijn. Sowieso zal het belangrijk zijn om een juiste thematische, energiegevende insteek te vinden. We hopen dat het uitspitten van het ROC-model in de volgende hoofdstukken onder de vorm van sleutels hiervoor inspiratie geeft. Hieronder vind je alvast een overzicht. Beschouw het als een rijk gevulde gereedschapskist.

12 SLEUTELS VOOR DUURZAAM HRM

Respect

Waarderend HRM

Integreer menselijkheid in missie en waarden [ 1•]

Kies voor een paarse aanpak in peoplemanagement [ 2•]

Engagerend HRM

Zet volop in op kwaliteit van arbeid [ 3•]

Fungeer als wegwijzer [ 4•]

Omgevingsbewustzijn

Verbindend HRM

Verenig maatwerk met collectieve deals [ 5•]

Investeer in duurzame netwerken en sterk sociaal kapitaal [ 6•]

Inclusief HRM

Evolveer van matteüseffect naar inclusie [ 7•]

Geef diversiteit een kans [ 8•]

Continuïteit

Innoverend HRM

Streef naar duurzame winst [ 9•]

Durf co-creatief te veranderen [ 10•]

Loopbaangericht HRM

Streef naar duurzame inzetbaarheid [ 11•]

Stimuleer duurzame retentie [ 12•]



Dit overzicht is ook te downloaden op www.uitgeverijacco.be/12sleutels

[Dit boek is online te koop \(klik hier\)](#)

Het strategische HR-denken stoot vandaag op zijn grenzen. Met het perspectief van langer te moeten werken, daagt de H(uman)-kant de hardere M(anagement)-kant uit. Dit boek vertrekt van de boude stelling: Duurzaam HRM is in. Strategisch HRM is oud(t).

De maatschappelijke context vandaag duidt op een failliet van het eenzijdige aandeelhoudersmodel en kortetermijndenken, ten voordele van een duurzaam stakeholdersmodel. Duurzaam HRM biedt net dat moderne perspectief op het samenspel van mens en organisatie. Het geeft goed werkgeverschap handen en voeten. Duurzaam HRM is waardierend, engagerend, verbindend, inclusief, innoverend én loopbaangericht. Bovendien profileert het zich als een gedeelde en wederkerige praktijk, waarbij naast HR-professionals, elke manager én elke medewerker verantwoordelijkheid dragen.

12 sleutels voor duurzaam HRM brengt de praktijkgerichte HR-sleutels aan binnen een ruimer theoretisch beleidskader. Door de vele cases en tips zijn de sleutels herkenbaar en toepasbaar. Anderzijds geeft het theoretische kader slagkracht om het verhaal te begrijpen, te verdedigen of net te bekritisieren. Elke sleutel eindigt met een duurzaamheidsvraag die uitnodigt tot zelfreflectie en discussie met collega's, leidinggevendenden of andere betrokkenen.

PEGGY DE PRINS is professor aan de Antwerp Management School en de Universiteit Antwerpen. Ze is academic director van de Master in HRM én pionier in het veld van duurzaam HRM.

Met een
woord vooraf
van
**WOUTER
TORFS**