

Bibliografische gegevens:**Titel:** 12 sleutels voor Duurzaam HRM**Auteur:** Peggy De Prins**ISBN:** 9789462921764**Uitgever:** Uitgeverij Acco

1e druk 2015

Het moeizame huwelijk van duurzaamheid en HRM

Lars Moratis

Het huwelijk tussen duurzaamheid en HRM

Duurzaam ondernemen en HRM lijken gedroomde partners. Toch spelen HR-managers nauwelijks een rol in het duurzaamheidsbeleid binnen organisaties. En dat is vreemd. Het mantra *People, Planet, Profit* suggereert immers dat zij integraal onderdeel zijn van het duurzaamheidsdenken. Het snijvlak tussen HRM en duurzaamheid lijkt slechts beperkt vruchtbaar. Denk bijvoorbeeld aan 'duurzame inzetbaarheid', waarbij duurzaamheid vooral de betekenis van 'blijvend' of 'op de lange duur' heeft. Dat is zeker niet onduurzaam, maar het omvat slechts een van de vele dimensies die duurzaamheid rijk is. Een ander voorbeeld is 'sociale innovatie'. Dat lijkt ondertussen net zo'n containerbegrip te zijn geworden als het begrip 'duurzaam' zelf.

Een snelle blik op de (wetenschappelijke) literatuur over duurzaam ondernemen en HRM leidt niet tot een andere conclusie. De meest in het oog springende wapenfeiten zijn de boeken *'De duurzame arbeidsorganisatie: Een geloofwaardig vervolg op maatschappelijk verantwoord ondernemen'* (De Lange & Koppens, 2004) en *'CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices'* (Cohen, 2010). De ondertitel van het eerste boek suggereert met het gebruik van het signaalwoord 'geloofwaardig' mijns inziens terecht dat duurzaam ondernemen *zonder* HR al snel tot PR verwordt. Opvallend aan de titel

van het tweede boek is dat het lijkt te suggereren dat duurzaam ondernemen (afgekort met CSR, hetgeen voor corporate social responsibility staat) in dienst staat van HRM, terwijl andersom juist veel logischer lijkt. Doorwrochte werken die deze relatie goed duiden en proberen te ontwikkelen, blijken eerder uitzondering dan regel.

De belofte die HRM in zich houdt om duurzaam ondernemen te versterken en geloofwaardiger te maken blijkt lastig om in te lossen. Toch is het lastig jezelf er van te overtuigen dat HRM geen prominente rol heeft te spelen in duurzaam ondernemen. Maar hoe dan?

12 sleutels voor duurzaam HRM

Tegen deze achtergrond moet het boek '12 sleutels voor duurzaam HRM: Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij' van hoogleraar Peggy De Prins worden gezien. De auteur plaatst haar boek midden in het duurzaamheidsdebat, waarmee het boek niets minder belooft dan de belofte die in het huwelijk van duurzaam ondernemen en HRM zelf zit. Of, zoals De Prins zelf stelt, “[z]eker wanneer we aan de goed rijdende trein van [maatschappelijk verantwoord ondernemen] ook onze wagon van duurzaam HRM kunnen aanhaken, zou dat wel eens voor hoge snelheid kunnen zorgen” (De Prins, 2015: 12).

De Prins, die haar leerstoel aan Antwerp Management School heeft, is al meer dan 20 jaar actief op het gebied van HR. Haar boek kan gezien worden als de (voorlopige) culminatie van De Prins' exploratie op het snijvlak tussen duurzaam ondernemen en HRM. De doelstelling van het boek is dan ook niet mals: “Onze hoop is om de verschillende evoluties, thema's, goede praktijken en mindsets rond duurzaam HRM van een analytisch kader te voorzien [en] het jonge vakdomein op een hoger niveau van maturiteit te tillen” (De Prins, 2015: 13).

Centraal in het boek staan 12 duurzame HRM-sleutels die praktische inzichten en adviezen voor actie bieden. Deze zijn gecategoriseerd via de kapstok van wat De Prins het ROC-model noemt, hetgeen naar analogie van People, Planet, Profit staat voor Respect, Omgevingsbewustzijn, Continuïteit.

Binnen de pijler Respect staat het thema goed werkgeverschap centraal, dat wordt uitgewerkt aan de hand van vier sleutels: Integreer menselijkheid in missie en waarden, Kies voor een paarse aanpak, Zet volop in op kwaliteit van arbeid en Fungeer als wegwijzer. De 'paarse aanpak' symboliseert een managementbenadering die zich kenmerkt door én-én-denken. Of, zoals De Prins het zelf omschrijft: “Het is een synthesebenadering en een dialoogmodel waarbij men alternerend van buiten (de organisatie) naar binnen (het individu met zijn/haar capaciteiten

en interesses) gaat kijken” (De Prins, 2015: 52). De wegwijzerfunctie waar De Prins over schrijft, heeft betrekking op het belang van een engage-rende leiderschapsstijl.

Bij de pijler Omgevingsbewustzijn gaat het om een noodzakelijke ‘outside in’-benadering van HRM die volgens de auteur nodig is. HRM moet een reflectie zijn van verschuivingen in de maatschappelijke context waarbinnen organisaties opereren. De vier sleutels binnen deze pijler zijn Verenig maatwerk met collectieve deals, Investeer in duurzame netwerken en sterk sociaal kapitaal, Evolveer van Matteüseffect naar inclusie en Geef diversiteit een kans.

Binnen de pijler Continuïteit gaat het om de langetermijnfocus van organisaties. De sleutels zijn Streef naar duurzame winst, Durf co-cre-atief te veranderen, Streef naar duurzame inzetbaarheid en Stimuleer duurzame retentie. De Prins permitteert zich in dit deel van het boek een blik op de toekomst van duurzaam HRM te schetsen. Daarbij gaat zij onder meer in op de zogenoemde ecovisie op het arbeidsmarkt-model (Leroy, 2014) dat naar analogie van het gebruik van natuurlijke grondstoffen een duurzame omgang met medewerkers voorstaat.

In haar slotsom werpt De Prins zelf de vraag op hoe nieuw duurzaam HRM nu eigenlijk is. Strikt analytisch zijn er mogelijk substantiële ver-schillen met strategisch HRM: *“Enkel op cruciale beslissingsmomenten, tijdens diepgaande visiegesprekken, naar aanleiding van bepaalde dossiers of wanneer het langetermijneffect van het HR-beleid ter sprake komt, zal duidelijk worden of een eenzijdig profitgedreven logica het wint, dan wel een robuuste en gebalanceerde [People, Planet, Profit] – of ROC-logica aan de basis ligt van het HR- en het ruimer organisatiebeleid”* (De Prins, 2012: 177-178). De Prins verkiest uiteindelijk het duurzaam HRM-discours boven het strategische HRM-discours, omdat het paarse syntheseper-spectief dat ten grondslag ligt aan het ROC-model *“volop analytische ruimte [geeft] aan benaderingen die uitgaan van uitersten, paradoxen, con-tradicties, irrationaliteiten, polariteiten, concurrerende doelen/waarden en dualiteiten”* hetgeen zij plaatst tegenover best fit modellen die *“garant zouden staan voor een succesvolle, maar eenzijdige business performance”* (De Prins, 2012: 178).

Waardering en kritiek

Behalve dat De Prins een dappere poging doet om tot een veelomvat-tend begrip van duurzaam HRM te komen, leest het bijzonder pret-tig weg. Zij maakt inzichten uit de academische literatuur hapklaar toegankelijk voor de praktijk en geeft vele voorbeelden en praktische suggesties voor de strategische HR-manager, leidinggevend en me-dewerkers. De iets academischer slotsom van het boek daargelaten, is

het boek vooral bedoeld voor de praktijk en hoger onderwijs. Het boek biedt echter tevens een theoretisch kader, geworteld in internationale wetenschappelijke literatuur waarbij met name het recente werk van Jeffrey Pfeffer (zie o.a. Pfeffer, 2010) en Jaap Paauwe (zie o.a. Paauwe, 2012) als inspiratiebronnen voor De Prins hebben gediend.

Desalniettemin valt er ook iets op het boek van De Prins af te dingen. Ten eerste stelt zij dat duurzaam HRM in feite de opvolger en dus vervanger van strategisch HRM is. Het is echter de vraag of hier sprake is van substitutie of van een eigentijdse invulling van strategisch HRM. Ik neig te stellen dat strategisch HRM anno 2015 duurzaam HRM is.

Een tweede, fundamentele punt is dat het onderscheid dat De Prins maakt tussen duurzaam HRM en strategisch HRM een tikkeltje naïef over duurzaam ondernemen is. Haar nuances voorkomen helaas niet dat zij een duurzaam model van ondernemen afzet tegen een eenzijdig profitgedreven logica. Nu lijkt dit een logische polarisatie, maar ook – *juist* – binnen bedrijven waarin besluitvorming wordt geleid door het maken van afwegingen tussen People, Planet en Profit komen dilemma's en paradoxen voor die er niet altijd toe leiden dat afwegingen in het voordeel van People en Planet ten koste van Profit uitvallen. Anders gesteld: ook binnen duurzame bedrijven kan eenzijdige profitlogica (tijdelijk of in bepaalde organisatieonderdelen) leidend zijn. Deze zogeheten organisatiehypocrisie wordt gezien als een onvermijdelijke implicatie van (duurzaam) organiseren (Brunsson, 2003). De Prins voert haar synthese perspectief zelf dus niet volledig door. Om tot een volwaardig huwelijk tussen duurzaam ondernemen en HRM te komen dient deze inherente hypocrisie van duurzaam ondernemen op waarde te worden geschat.

De bescheiden stijl van De Prins speelt het boek soms parten. Een vriendelijk geformuleerd advies als 'Geef diversiteit een kans' is gezien de titel van het boek en de interpretatie van De Prins van duurzaam HRM feitelijk te zwak. Juist diversiteit is een voedingsbodem voor de eerder aangehaalde "*benaderingen die uitgaan van uitersten, paradoxen, contradicties, irrationaliteiten, polariteiten, concurrerende doelen/waarden en dualiteiten*" (De Prins, 2015: 178) en alles in het boek lijkt er op te wijzen dat diversiteit van het personeelsbestand volgens De Prins een randvoorwaarde is voor duurzaam HRM.

Een vierde kanttekening is de beperkte aandacht van De Prins voor de positieve psychologie (zie o.a. Seligman, 2011). De positieve psychologie biedt allerlei aangrijpingspunten voor duurzaam HRM, zoals het empirische gegeven dat (ervaren) welzijn en geluk worden bepaald door positieve emoties, betrokkenheid, relaties, betekenis en prestatie.

ties. Ook een invloedrijk werk als *'Drive: The surprising truth about what motivates us'* (Pink, 2009) laat De Prins buiten beschouwing, hoewel beide werken de pijlers van het ROC-model doorsnijden.

De vijfde en laatste kanttekening is het ontbreken van aandacht voor duurzaamheidscompetenties binnen De Prins' opvatting over duurzaam HRM. In plaats van te benadrukken wat het belang van en de ingrediënten voor duurzame inzetbaarheid zijn, zou het mijns inziens minstens zo interessant zijn om in een boek over duurzaam HRM aandacht te besteden aan wat je zou kunnen noemen 'inzetbaarheid voor duurzaamheid'. Inzetbaarheid voor duurzaamheid gaat over specifieke duurzaamheidscompetenties die professionals nodig hebben om in duurzame organisaties te functioneren en bij te dragen aan de ontwikkeling van deze organisaties (vgl. Wilson et al., 2006).

Conclusie

Het geëngageerde boek van De Prins is een waardevolle poging om tot een droomhuwelijk tussen duurzaam ondernemen en HRM te komen. De auteur is er in geslaagd om een inspirerend werk af te leveren waarbij zij, tegen de achtergrond van een samenhangende conceptuele en duidelijk gestructureerde interpretatie van duurzaam HRM, concrete en bruikbare suggesties voor actie in de praktijk biedt die een vruchtbare toekomst van duurzaam ondernemen en HRM voorspellen. Ik beveel het zowel de duurzaamheidsprofessional als de HRM-professional aan.

Referenties

- Brunsson, N. (2003). *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations* (2nd ed.) Oslo: Liber.
- Cohen, E. (2010). *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Greenleaf Publishing: Sheffield.
- De Lange, W. & Koppens, J. (2004). *De duurzame arbeidsorganisatie: Een geloofwaardig vervolg op maatschappelijk verantwoord ondernemen*. WEKA Uitgeverij: Amsterdam.
- De Vos, A. (2012). *Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid*. Inaugurale rede. Antwerp Management School: Antwerpen.
- Meijs, L. (2010). *Reinventing strategic philanthropy: The sustainable organization of voluntary action for impact*. Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam.
- Pink, D. (2010). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin: New York.

Roorda, N. (2007). *Werken aan duurzame ontwikkeling*. Noordhoff Uitgevers: Groningen.

Seligman, M. (2011). *Flourish: A new understanding of happiness and well-being – and how to achieve them*. Nicholas Brearley: Londen.

Wilson, A., Lenssen, G. & Hind, P. (2006). *Leadership qualities and management competencies for corporate responsibility*. EABIS: Brussels.

Over de auteur

Dr. Lars Moratis is als docent op het gebied van duurzaam ondernemen verbonden aan de Open Universiteit, geassocieerd met Antwerp Management School en oprichter van ImpactAcademy.