



## Duurzaam HRM

Er wordt al veel gezegd en geschreven wordt over duurzaamheid en Maatschappelijk verantwoord Ondernemen (MVO) en de drie P-peilers: People, Planet, Profit. Ik wil hier de P van People uitwerken en specifiek die van Personeel en de rol van HRM daarin.

Als we HRM beoordelen aan de hand van drie hierna beschreven leidende principes ontstaat een, anders dan het gebruikelijke functionele, verantwoordelijkheidsgebied voor HRM en de rollen en verantwoordelijkheden van management en leidinggevenden .

### Principe 1:

Human Resources zijn niet allen hoofden en handen van mensen. Human Resources zijn menselijke energiebronnen als: De gedrevenheid tot zelfexpressie en de behoefte om ergens bij te horen, gezien te worden en om samen met- en voor anderen iets te betekenen. Daaruit volgen andere Resources als passie, creativiteit, doorzettingsvermogen etc.

### Principe 2:

Mensen ondergaan in hun loopbaan tussen aanstelling en ontslag een proces wat iets doet met hun resources. Management en leidinggevenden zijn (mede) verantwoordelijk voor de kwaliteit en de positieve en negatieve effecten van dat proces.

### Principe 3:

Een duurzaam bestaansrecht van organisaties is gebaseerd op het vergroten van de kwaliteit van leven. Dat legitimeert het maken van winst. Het vergroten van de kwaliteit van bestaan van de eigen medewerkers garandeert de betrokkenheid van die medewerkers. In plaats van de functionele vraag: "Hoe vergroten we de toegevoegde waarde van de medewerker voor de organisatie?" zouden organisaties zich de vraag kunnen stellen: "Wat is de toegevoegde waarde van de organisatie voor de medewerker?"

Wat gebeurt er als je op die manier de effectiviteit van het HR beleid en instrumentarium op die resources beoordeelt? Stelt uw organisatie mensen in staat tot zelfexpressie en tot expressie van hun mens zijn? Stelt uw organisatie mensen in staat om samen met- en voor anderen iets te betekenen? Ervaren de mensen in uw organisatie de zin van hun werk? Voelen mensen zich gezien? Voelen mensen dat ze iets bijdragen aan de samenleving? Stelt uw bedrijf mensen in staat tot werkelijke zinvolle contacten of liggen de accenten op het halen van resultaten. Worden mensen door hun verblijf in uw organisatie betere mensen? Hoeveel investeert uw bedrijf in zinvolle en betekenisvolle rollen, taken opleiding en ontwikkeling voor oudere medewerkers?

Kijken naar HR, management en leidinggeven op deze manier heeft een aantal praktische consequenties:

Werven en selecteren we voor een functie of competentieprofiel of voor een breed scala aan taken en rollen die binnen een organisatie kunnen worden vervuld.

Beoordelen we op SMART gedefinieerde taken of op een algehele waarde voor de organisatie. Stimuleren we specialisatie of juist taak- en rolvariëteit. Welke invloed heeft schaalvergroting en globalisering op gevoelens van authenticiteit en oorspronkelijkheid en gevoel van betekenis en zingeving in tegenstelling tot anonimiteit, machteloosheid. Belonen we oorspronkelijkheid, originaliteit het nemen van risico's of uniformiteit en aanpassing.

Ik heb geen pasklare oplossingen. Die zullen per organisatie ook te verschillend zijn en we kunnen op dit moment nog niet de uitwerking van een duurzaam HR voorzien omdat het er volgens mij nog onvoldoende is. Het lijkt mij wel duidelijk dat het er zal komen en er zijn al goede voorbeelden. De samenleving ontwikkelt zich nu eenmaal door de eeuwen heen naar meer menselijkheid.

Aan de andere kant worden er in die evolutie fouten gemaakt waarvan we kunnen leren. Een van die fouten is de opvatting van de organisatie als een machine en de mens als functionaliteit of middel daarin. Daarvan hebben we geprofiteerd in de industriële revolutie door steeds efficiëntere productiemethoden.

Een tweede fout is de organisatie alleen te zien als een middel tot winst in plaats van een samenwerkingsverband van mensen die voor- en met anderen iets voor de samenleving willen betekenen. Dat heeft ons grote welvaart opgeleverd, vaak ten koste van welzijn.

De fout van beide fasen was een verspilling van Human Resources in de vorm van ziekteverzuim, werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en groepen mensen die de aansluiting bij de arbeidsmarkt niet kunnen vinden. Positief geformuleerd bestaat er binnen organisaties een groot onbenut potentieel aan resources. De vraag is of de arbeidsmarkt zich nog in een oude moraal kan en wil voegen of dat we ons kunnen richten op iets beters. Kunnen we ons humanitair en financieel de verspilling nog wel veroorloven?

Positiever geformuleerd valt er misschien meer uit organisaties en mensen te halen dan op basis van de principes uit de twee voornoemde fases? Moeten we de verspilling van Human Resources niet alleen terugdringen maar ons ook ertoe zetten om die resources tot expressie brengen. Naar mijn overtuiging hebben organisaties die duurzame verantwoordelijkheid voor de samenleving. De vraag is of organisaties die verantwoordelijkheid ook willen nemen.

Ik wil hier graag on-line over in gesprek dus als je hier iets van vindt reageer gerust. Bij voldoende belangstelling wil ik de mogelijkheden voor een off-line brainstorm onderzoeken.