

Respect als waarde op zich

reactie op de rede van Willem de Lange
'Bouwstenen van de duurzame
arbeidsorganisatie'

André Nijhof, Michiel Schoemaker en Jan Jonker

De thematiek van de duurzame arbeidsorganisatie roept een aantal fundamentele vragen op ten aanzien van het HRM-beleid in organisaties. Wat betekent de ontwikkeling van duurzaam ondernemen voor de inrichting en aansturing van organisaties? Hoe verhoudt zich de hedendaagse praktijk van HRM tot een theoretisch perspectief op de duurzame arbeidsorganisatie? In zijn inaugurale rede stelt Willem de Lange respect centraal: duurzaam ondernemen draait om respect in de zin van het in zijn waarde laten van de mens en de omgeving binnen en buiten de organisatie. In deze reactie op de rede van De Lange willen wij deze gedachtegang verder verkennen door respect in relatie te brengen tot de meer gangbare benaderingen van HRM en na te gaan wat de duurzame organisatie betekent voor competenties van leidinggevend.

Integrale karakter

De gedachtegang van De Lange begint bij de geloofwaardigheid van bedrijven; de onderneming die zegt maatschappelijk verantwoord te handelen moet in haar interne ondernemingsbeleid consistent gedrag vertonen om geloofwaardig te zijn (De Lange, p. 4). Een herkenbaar argument dat ook het *What about you-effect* wordt genoemd (Fisscher et al, 2003). Indien een organisatie extern bepaalde issues aan de orde stelt kan vrijwel

direct de vraag verwacht worden hoe daar intern invulling aan wordt gegeven, via het HRM, het People-deel van duurzaam ondernemen. Deze beperkte invalshoek op de arbeidsorganisatie doet geen recht aan het integrale karakter van duurzaam ondernemen. Primair heeft duurzaam ondernemen betrekking op het nemen van evenwichtige beslissingen waarbij niet alleen op het Profit-aspect wordt gelet, maar tevens op sociale en milieu-aspecten. Hierdoor ontstaat een perspectief op de organisatie opererend in een brede sociale en maatschappelijke context. Het is het integrale karakter van dit perspectief dat zo kenmerkend is voor duurzaam ondernemen.

Met de benadering die De Lange voorstaat komt het accent meer te liggen op vraagstukken waarbij People-Planet-Profit op elkaar betrokken worden. Zij het dat ze wel op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Bijvoorbeeld vraagstukken rondom het doorvoeren van een sanering in economisch moeilijke tijden. Hoe kan dan toch invulling worden gegeven aan respect voor alle medewerkers? Ook geldt dat veel maatschappelijke problemen om een integrale oplossing vragen. Zo plaatst het invloedrijke Brundtland-rapport de term 'duurzaamheid' in relatie tot de verwevenheid van economische, sociale en milieu-aspecten. Ontbossing

van tropische regenwouden is niet alleen een milieuprobleem, het is tevens terug te voeren op grote bevolkingsgroepen die het tijdelijk ontginnen van regenwoud als enige mogelijkheid zien om in hun levensonderhoud te voorzien. Dit voorbeeld illustreert dat veel vraagstukken alleen via een integrale benadering tot een duurzame oplossing kunnen leiden. Door de inperking van duurzaamheid tot de *arbeidsorganisatie* wordt het sociale beleid van een organisatie niet in relatie gebracht met actuele vraagstukken zoals de milieuvervuiling die gepaard gaat met een toenemende woon-werk mobiliteit of de tendens om productiewerk te verplaatsen naar lagelonenlanden. Wat dat betreft blijven er ook na de rede van De Lange nog volop vragen over voor vervolgonderzoek.

Kern van Human Resource Management

De duurzame arbeidsorganisatie stelt het respect voor de mens en de omgeving centraal. Bij de introductie hebben we al aangegeven dat van respect sprake is indien een ander of iets anders in zijn waarde wordt gelaten. Dit raakt aan de kern van het HRM-debat, namelijk of medewerkers vooral als middelen (resources) moeten worden gezien of (tevens) als een waarde op zich. Het streven naar een duurzame arbeidsorganisatie geeft dan ook tegenwicht aan een te ver doorgevoerde verzakelijking van werkrelaties. Juist de integrale benadering van People, Planet en Profit benadrukt dat er uiteraard een goed rendement moet worden behaald maar dat daarbij zaken zoals een menselijke maat en oprechte betrokkenheid ook van belang zijn.

Het centraal stellen van respect als waarde op zich raakt aan het HRM-debat. Veel HRM-benaderingen zijn gericht op strategisch personeelsmanagement doordat zij streven naar een integratie van organisatie- en medewerkersbelangen. De invulling van die integratie verschilt echter. In de Harvard-

benadering wordt gesteld dat de creatie van belangenovereenstemming tussen werknemers en leiding afhankelijk is van de hoeveelheid invloed die aan werknemers in de onderneming wordt toegekend (Beer et al, 1984). Aan deze stelling ligt de opvatting ten grondslag dat een hoog prestatieniveau van werknemers alleen te verwachten is als de onderneming werknemers confronteert met een uitdagende arbeidssituatie die volop kansen biedt om hun talent en creativiteit optimaal tot ontplooiing te brengen. In de Michigan-benadering staat eveneens de integratie van belangen centraal, maar ligt het primaat bij de gevoerde marktstrategie (Fombrun et al, 1984). Op basis van de te volgen marktstrategie wordt vervolgens bepaald welke middelen, inclusief medewerkers, nodig zijn om deze strategie te realiseren. Meer recent zien we deze discussie terugkomen in de vraag of het nu in organisaties moet gaan om *human resource management* of *human resource development*.

Eigenlijk stelt de Lange voor een nieuwe weg te bewandelen, waarbij respect en duurzaamheid centraal staan. Deze weg gaat niet zo zeer uit van *human resource management*, maar misschien wel van *human value management*. De duurzame organisatie (duurzaam ondernemen) vraagt wellicht om een herbezinning op het gangbare HRM-denken, vraagt om een nieuwe invulling van strategisch personeelsmanagement.

HRM vs. duurzaam ondernemen

De afgelopen twee jaar hebben wij gewerkt aan een project in het kader van het nationaal onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In dit project zijn wij op zoek gegaan naar de collectieve competenties die nodig zijn om invulling te geven aan duurzaam ondernemen. Ondanks dat ons onderzoek zich niet strikt op het personeelsbeleid toespitste kwamen in het empirische deel van het onderzoek strate-

gieën naar voren die gelijkenis vertonen met de kritiek op het gangbare human resource management denken.

Het empirische deel van het onderzoek is gebaseerd op vier case studies waarbij wij ook vergelijkingen hebben gemaakt met tientallen case studies die in andere projecten van het onderzoeksprogramma werden uitgevoerd. Daarbij bleek al snel dat de deelnemende organisaties verschillende competenties ontwikkelen om invulling te geven aan duurzaam ondernemen. Zo bleek dat sommige organisaties bij het bepalen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid vooral zoeken naar mogelijkheden om met externe partijen, zoals klanten en NGO's, af te stemmen waar de grenzen van hun verantwoordelijkheid liggen. Andere organisaties richten zich bij ditzelfde proces juist veel meer op het intern bespreken van de eigen kernwaarden om daarmee de grenzen van hun verantwoordelijkheid vast te stellen. Een belangrijke les uit de case-studies is dan ook dat de competenties die een organisatie nodig heeft om invulling te geven aan duurzaam ondernemen sterk verschillen. Een bepalende factor daarbij wordt gevormd door de redenen waarom en de manier waarop bedrijven aandacht geven aan duurzaam ondernemen. Doen ze dit om bepaalde risico's te beheersen, om hun eigen identiteit te versterken of, in meest brede zin, actief hun eigen plaats in de openbare ruimte te bepalen? Met deze drie antwoorden onderscheiden we drie strategieën om scherper de verschillende activiteiten te kunnen benoemen die nodig zijn om invulling te geven aan duurzaam ondernemen (zie ook Nijhof et al, 2005). De drie strategieën zijn:

1. *Outside-in / Risico-oriëntatie*

Bij deze strategie krijgt duurzaam ondernemen invulling door het identificeren, bewaken en beheersen van risico's om daarmee reputatieschade of andere kosten te voorkomen;

2. *Inside-out / Identiteit-oriëntatie*

Bij deze strategie krijgt duurzaam ondernemen invulling op basis van de eigen identiteit van de organisatie. Het vergroten van de trots op de eigen organisatie en onderlinge loyaliteit zijn belangrijke doelen;

3. *Integrated / Keteneriëntatie*

Bij deze strategie krijgt duurzaam ondernemen invulling vanuit een reflectie op de rol en functie van de organisatie in de gehele productie- en consumptieketen. Het reduceren van milieuschade, arbeidsproblemen of andere maatschappelijk ongewenste situaties zijn belangrijke doelen bij deze strategie.

Indien we deze strategieën vergelijken met de gangbare HRM-modellen, dan vertoont de Outside-in benadering veel raakvlakken met de insteek van het Michigan-model. Het Harvard-model wordt soms opgevat als een vorm van personeelsbeleid waarbij het primaat bij de medewerkers ligt (Inside-out) en soms als een cybernetisch model waarbij de verbondenheid tussen markt en interne organisatie centraal staat (Integrated). Waarom nu deze vergelijking? Ten eerste geeft het een basis om de competenties te verkennen die ten grondslag liggen aan deze strategieën. Ten tweede roept het ook vragen op ten aanzien van de onderscheiden strategieën. Bij de strategieën gericht op duurzaam ondernemen gaan wij er vanuit dat deze strategieën onderling onafhankelijk zijn zodat een organisatie al naar gelang de behoefte elk van deze strategieën kan ontwikkelen. Geldt dat ook voor de benaderingen van HRM of is het essentieel om een keuze te maken tussen deze strategieën? En is het voor de conceptuele helderheid van modellen voor HRM niet zuiverder om ook met een driedeling te werken zodat de inside-out benadering duidelijk gescheiden kan worden van de integrated-benadering?

Competenties van leidinggevenden

Welke competentie vraagt maatschappelijk verantwoord ondernemen van leidinggevenden? Naar onze mening ligt de nadruk op competenties zoals authenticiteit, het tonen van betrokkenheid en op het oprecht aandacht hebben voor mensen binnen en buiten het bedrijf. Daarmee wordt niet alleen een beroep gedaan op een leidinggevende als vertegenwoordiger van het bedrijf maar tevens op een leidinggevende met een eigen persoonlijkheid en oprechte zorgen in relatie tot anderen waarmee men een werkgemeenschap vormt (Schoemaker, 2003).

Dit brengt ons terug bij de term 'respect'. Indien een organisatie invulling wil geven aan een duurzame arbeidsorganisatie op basis van respect, dan betekent dat wat ons betreft ook een keuze voor duurzaam ondernemen gebaseerd op inside-out of integrated benadering en een personeelsmanagement dat daarbij hoort. Een benadering van personeelsmanagement dat wellicht aan te duiden is als *human value management*. Een keuze die, zoals we hiervoor hebben betoogd, ook consequenties heeft voor de competenties die leidinggevenden nodig hebben om op basis van respect invulling te geven aan hun relaties binnen en buiten de organisatie. Bij een debat over de wenselijkheid van een duurzame organisatie is het een valkuil om te blijven hangen op het strategische niveau zonder de voornemens om te zetten naar concreet handelen. De Lange trapt niet in deze valkuil want hij geeft concrete handvatten voor het opbouwen van een duurzame arbeidsorganisatie. Hij wijst daarmee met name op de verworvenheden van de socio-techniek en de consequenties daarvan voor de inrichting van de organisatie. In deze reactie op zijn rede hebben wij een alternatieve lijn verkend door na te gaan hoe de strategische keuzes op basis van de ontwikkeling van competenties invulling kunnen

krijgen. Wat dat betreft bevreedt het ons dat De Lange de relatie tussen een werkgever en werknemers als een strikte (sterk economisch getinte) ruilrelatie beschouwt op basis van een kosten-batenafweging. Daardoor blijven vragen zoals wat betekent respect voor functionerings- en beoordelingsgesprekken en voor het overtuigend verklaren van medewerkers buiten beschouwing. Tegelijkertijd komen veel andere vragen wel aan bod waarmee Willem de Lange een uitdagende onderzoekslijn aangeeft die zowel wetenschappers als personen in het bedrijfsleven zal aanspreken.

Dr. ir. A. Nijhof is verbonden aan de Universiteit Twente. Prof. dr. M. Schoemaker en dr. J. Jonker zijn beiden verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Literatuur

- Beer, M., B. Spector, D. Lawrence, D. Quin Mills and R. Walton (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press; New York.
- Fisscher, O., A. Nijhof, H. Steensma (2003), Dynamics in responsible behaviour; In search of mechanisms for coping with responsibility, *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 209-34.
- Fombrun, C.J., N.M. Tichy and M.A. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley; New York.
- Nijhof, A, T. de Bruijn, O. Fisscher, J. Jonker, E. Karssing and M. Schoemaker (2005), Learning to be responsible; Developing competencies for organization-wide CSR, In: Jonker, J and M. de Witte (eds.), *The Challenge of Organising and Implementing CSR*, Palgrave Publishers.
- Schoemaker, M. (2003), *De metamorfose van werkgemeenschappen*, inaugurele rede, Katholieke Universiteit Nijmegen.