

Behoeft e aan een (meer) duurzaam HRM

Peggy De Prins, Lou Van Beirendonck, Jesse Segers, Ans De Vos

Acht jaar terug verscheen in dit tijdschrift het artikel “Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie” van Willem de Lange. Uitgangspunt was de stelling dat de onderneming die zegt maatschappelijk verantwoord te handelen – om geloofwaardig te zijn – in haar intern ondernemingsbeleid consistent gedrag moet vertonen. Een organisatie die met andere woorden claimt duurzaam te ondernemen is pas geloofwaardig wanneer het duurzaamheidsdenken ook terug te vinden is in de organisatie en management van het personeel. Anno 2013 geldt dit uitgangspunt nog steeds. Nog steeds toont onderzoek aan dat de trein die rijdt onder de vlag ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO) op kruissnelheid zit, maar dat de ‘People’-wagon aan deze MVO-trein niet altijd wordt aangehaakt. En dat is spijtig. Zeker wanneer onder demografische druk de schaarste op de arbeidsmarkt ons collectief zal dwingen op een meer duurzame, zuinige manier met ons menselijk kapitaal om te gaan.

Onder een gelijkblijvend uitgangspunt en duurzaam geïnspireerd door de bouwstenen van De Lange (2005) en De Lange en Koppens (2007) brengen wij in dit artikel een geactualiseerde stand van zaken.

► Van de redactie

Is duurzaam HRM een volgende fase in het HRM-denken? En is die volgende fase nu al wel of nog niet aangebroken? En hoe ziet dat duurzame HRM er dan in de praktijk uit? Op deze interessante en relevante vragen trachten de auteurs van bijgaand artikel een uitgebreid antwoord te geven. Dat antwoord is wellicht nog niet op alle punten even overtuigend: het artikel is voornamelijk conceptueel van aard met weinig empirisch onderbouwing. De argumentatie lijkt ook niet op alle punten consistent, bijvoorbeeld als het gaat om de vraag of er nu wel of niet al sprake is van een omslag in het HRM-denken. Maar het artikel bevat voldoende vernieuwende, uitdagende en ook praktische inzichten die het de moeite waard maken om er kennis van te nemen.

Prof. dr. Peggy De Prins is verbonden aan de Antwerp Management School en de Universiteit Antwerpen, departement Management. Prof. Dr. Lou Van Beirendonck is verbonden aan de Antwerp Management School en Quintessence Consulting nv. Prof. dr. Jesse Segers is verbonden aan de Antwerp Management school en de Universiteit Antwerpen, departement Management. Prof. dr. Ans De Vos is verbonden aan de Antwerp Management School en de Universiteit Antwerpen, departement Management.

We hanteren hierbij de volgende structuur. We brengen eerst een aantal argumenten voor de verbinding 'duurzaamheid en HRM' in kaart en introduceren daarna een vernieuwd R(espect)O(mgevingsgericht) C(ontinüiteit)-model. 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. Na een grondige toelichting en bespreking van het model sluiten we af met enkele conclusies en een onderzoeksagenda.

Waarom duurzaamheid en HRM in één adem?

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 tegemoet komt 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 (Devooght, 2009). 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 vandit proces." (Rosy & Le Roy, 2007, 7).

People dimensie in verdrukking

Waar theoretische consensus en maturiteit van het concept MVO dichtbij is, is dat in het concreet gestalte geven van MVO in de praktijk evenwel nog lang niet het geval. Zo blijkt uit recent 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 bestaansredenen 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.

Invoering van MVO is voor de meeste ondernemingen nog een leerproces

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 scheef gegroeide verhouding tussen de drie P's direct weer geeft: *ecological sustainability* geeft 20.800 entries, *social sustainability* 12.900 entries en *human sustainability* 596 entries. “*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?*” (Pfeffer, 2010, 35). Wij willen in dit artikel aanhaken 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 in steek wordt dan dat duurzaamheid niet enkel een concept is dat naar buiten toe wordt beleden, maar dat ook consequent vervolgd krijgt in de (interne) bedrijfsvoering. In de klassiek Profit, Planet en People-driehoek, 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.

Meer concreet gaat het om twee vragen. 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 – met 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, ideeënbus sen 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. Voorbeelden binnen het 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 inzetbaarheid en talentontwikkeling van medewerkers, ... Analoo g deze twee vragen is er in de literatuur sprake van het onderscheid tussen duurzaam HRM als vehicle ("as a means") en duurzaam HRM als finaliteit ("as an end") (Taylor, Osland & Egri, 2012). We komen hierop verder terug.

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 sprake is van groeiende schaarste, ook van menselijke resources. Heel wat arbeidsmarktanalisten waarschuwen, als gevolg van de vergrijzing en ontgroening van de bevolking, voor een war on human talent. Looise et al. (2012) merkt recent in dit tijdschrift op 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

Het gaat om de vraag hoe HRM zelf kan verduurzamen

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 Hootegem 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 menselijk 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.

Duurzaam HRM: op zoek naar de vlag en lading

In wat volgt gaan we dieper in op de verschillende conceptuele denkoefeningen met betrekking tot duurzaamheid en HRM die in de afgelopen periode werden gemaakt. Waar De Lange in 2005 nog eenzaam pionierde op de thema's van 'duurzame arbeidsorganisatie' en 'duurzaam HRM', zijn de thema's anno 2013 meer en meer gemeengoed geworden. Internationaal is 'sustainable HR' een opkomend domein. Zowel in Nederland, België als ver daar buiten worden verschillende termen geïntroduceerd en discussies gevoerd onder noemers als 'duurzame inzetbaarheid', 'duurzaam leiderschap', 'duurzame flexibiliteit'. Anno 2013 is het tijd voor een stand van zaken. Bedoeling is om verder te werken op het model en het denken van De Lange en deze te integreren met de recente literatuur en discussie. Het resultaat is een (meer) matuur synthesemodel.

Het ROC-model geïntroduceerd

Momenteel is een aantal definities van duurzaam HRM in omloop (Ehnert & Wes, 2012). In vergelijking met de quasi consensus die bestaat rond de definiëring van het concept MVO, is dat voor duurzaam HRM zeker nog niet het geval. Het conceptueel raamwerk van De Lange (2005) en De Lange en Koppens (2007) biedt alvast een mooie startbasis. Hieruit kan worden afgeleid dat duurzaam HRM zich van gewoon

Duurzaam HRM verbindt met zowel het strategisch als het MVO-beleid van de organisatie

HRM onderscheidt omdat het gericht is op het optimaal benutten van en respect voor de menselijke arbeidskrachten binnen de organisatie, waarbij de belangen van de werkgever, de werknemers en maatschappelijke belangen uitdrukkelijk met elkaar in evenwicht worden gebracht. Deze vorm van HRM wordt verbonden met zowel het strategisch als het MVO-beleid van de organisatie.

Net zoals de triple P binnen MVO kernachtig uitdrukt waar het om gaat, kan in navolging van bovenstaande definitie een analoog ROC-model worden geïnitieerd, waarbij R staat voor respect (corresponderende met People-dimensie), O voor omgevingsbewustzijn (corresponderend met de Planet-dimensie) en C voor continuïteit (corresponderend met de Profit-dimensie) binnen HRM. We lichten deze drie dimensies van HRM verder toe (1) gebruik makende van een recente literatuurstudie op het vlak van MVO en duurzaam HRM en (2) toetsend met enkele recente theoretische benaderingen die binnen HRM zijn ontstaan, onder andere als reactie op het mainstream strategische HRM-discours tijdens de afgelopen decennia. We volgen Paauwe (2012) waarin 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 duurzaam competitief voordeel (resource-based view), dan is hierop de laatste jaren reactie gekomen. We wikken en wegen daarom de theoretische basisprincipes van de SHRM-literatuur, om vervolgens aanknoping te vinden met nieuwe, complementaire insteken rond MVO. We volgen hierbij de duurzaamheids traditie en -definitie die in het zog van het Brundtlandrapport (zie infra) zijn ontstaan en zoeken aansluiting bij kenmerken van MVO als respect, stakeholdersperspectief, meervoudige waardecreatie en lange termijn perspectief (zie bijv. Kakabadse, Rozuel & Lee-Davies, 2005). Op deze manier anticipeert het model op 'meerstemmigheid'. Volgens een aantal auteurs (bijv. Janssens & Steyaert, 2001) zou er de neiging zijn in de managementliteratuur om vooral uit een enkelvoudig perspectief naar strategisch HRM te kijken en zou de meerstemmigheid, die samenhangt met de variëteit van bij HRM betrokken stakeholders, steeds minder aandacht krijgen. Een eenzijdige managerial opvatting van HRM dreigt hiermee te ontstaan. Het ROC-model wil hierop anticiperen (zie figuur 1).

MVO	Duurzaam HRM	Theoretische SHRM- perspectieven revisited	Typische duurzame HRM-praktijken & thema's
People	Respect	Resource based view revisited	Talent-Bevlogenheid-Empowerment-Welzijn-Gezondheid-Dialog - ...
Planet	Omgevings-Bewustzijn	Strategische fit revisited	Diversiteit-Vergrijzing-Work life Balance-Ecologie-Arbeidsmarkt-Stakeholders-...
Profit	Continuïteit	HRM en lange termijn performantie/ life time employment revisited	Employability-Loopbanen-Workforce planning-Lerende organisatie-Sociale innovatie-...

Figuur 1. Het ROC-model.

Uitgangspunten en aanpak

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

a. Duurzaam HRM: revisionisme bis

Wil HR-beleid duurzaam zijn, dan heeft het een breed maatschappelijk en sociologische 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 (zie figuur 2) 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 tijdsgeest in de jaren zestig van vorige eeuw werd 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

*Strategie is niet langer een spiegel,
maar een venster*

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).

Na het revisionisme kwam strategische HRM-beleid vanaf de jaren tachtig op de proppen. Niet vermaatschappelijking, maar verzakelijking en strategische alineering kwam hierdoor op de voorgrond. Het ROI-

	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

Figuur 2. HRM in historisch perspectief.

vraagstuk van HRM werd scherp gesteld en het vergroten van 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 noemt. 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.

b. Duurzaam HRM: sociaal constructivistisch concept

Een tweede uitgangspunt houdt verband met de zoektocht naar praktische toepassingen van het duurzaam HRM-concept. 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 (zie bijvoorbeeld de praktische richtlijnen die zeer recent door de SHRM foundation (2012) zijn uitgegeven). 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. Basisaanneme hierbij is dat duurzaam HRM een sociaal-constructivistisch concept is (zie ook Keegan & Boselie, 2006). 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 de praktijkgemeenschap te triggeren om het duurzaam HRM-concept verder exploratief vorm en inhoud te geven in lijn met de dimensies van het ROC-model.

c. Horizontale versus verticale thema's

Een derde uitgangspunt ligt in het verlengde. Het betreft de keuze tussen zogenaamde verticale/ functionele HR-thema's als rekrutering en selectie versus horizontale thema's als talent- of diversiteitsmanagement om de dimensies van duurzaam HRM toe te lichten. Zoals uit figuur 1 reeds valt op te maken, komen in de bespreking van het ROC-model vooral horizontale thema's aan bod, of nog, praktijken met een in hoofdzaak thematische insteek. Verticaal kunnen de klassieke HRM-praktijken als rekrutering, selectie, ontwikkeling, beoordeling, beloning, tevens worden ingebracht. Deze praktijken kunnen evenzeer worden herdacht en geheroriënteerd binnen een duurzaamheidsperspectief.

*De checklist biedt inspiratie om duurzaam HRM
te concretiseren*

In de bijlage is bij wijze van voorbeeld een checklist van mogelijke operationalisering van deze verticale duurzame HRM-praktijken bijgevoegd. Deze checklist is gebaseerd op een documentanalyse van bestaande roadmaps en praktische richtlijnen. Ze biedt inspiratie om duurzaam HRM te concretiseren en vormt daarnaast een voorzet voor verdere instrumentontwikkeling.

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. Volgens De Lange (2005) is er sprake van respect indien een ander of iets anders in zijn waarde wordt gelaten. In het ROC-model appelleert het aan een pleidooi om slimmer om te gaan met resources, niet alleen met materiële grondstoffen, maar ook met menselijk talent.

Resource based view revisited:

menselijk kapitaal opnieuw centraal geïntegreerd

Centraal appelleert de respectdimensie aan een erkenning en herwaardering van de fundamentele karakteristieken van menselijk kapitaal. We volgen 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 (Gratton, 2001). Typische thema's als zelfontplooiing, dialoog, zingeving, 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 resource-based view biedt doorgaans een rationalisering voor het argument dat zowel de menselijke component als de toegepaste HR-praktijken het verschil in performance kunnen maken (Wright, McMahan & McWilliams, 1994). De essentie 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 principe kan elke HRM-praktijk binnen dit paradigma worden bekeken in termen van ROI, in het bijzonder met de vraag in het achterhoofd of de HRM-praktijken een positief effect hebben op competenties en bijgevolg op productiviteit (Henderickx et al., 2010). In een duurzaam HRM-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).

De respect-dimensie in praktijk: paars peoplemanagement

Voorgaande beweging (van eenzijdig economisch naar gecombineerd economisch én menselijk perspectief) zien we tevens terugkomen op een meer toegepast niveau. Van Beirendonck (2010) vat ze als volgt samen: van competentiedenken (blauw, economisch, organisatiedenken) naar talentdenken (rood, menselijk, medewerkersdenken) naar paars denken (integratiedenken). In 2005 had competentie-management in dit

tijdschrift de connotatie van “een hedendaags en integraal concept van personeelsmanagement” (De Lange, 2005). Het succes van competentie-management had voornamelijk te maken met het feit dat een eenvoudige competenteterminologie het bespreken van en werken met menselijke eigenschappen toegankelijk maakte voor iedereen in de organisatie. Op die manier droeg competentie-management bij tot de democratisering van HRM.

Competentiemanagement droeg bij tot de democratisering van HRM

ring van HRM. En ten tweede paste competentie-management binnen de evidentie van een top-down benadering en een logisch-deductief denkproces. Functie- en competentieprofielen worden samengesteld, medewerkers worden geselecteerd, ontwikkeld en beloond in functie van datgene wat de organisatie nodig heeft. Het lijkt de logica zelf (Van Beirendonck, 2010).

De kritiek op de eenzijdige benadering van competentie-management nam de voorbije jaren evenwel sterk toe (bijvoorbeeld Christis & Fruytier, 2006; Van Beirendonck, 2010). Deze kritiek is meteen de voedingsbodem voor talentmanagement waarbij vooral wordt vertrokken van het perspectief van de medewerker: we kijken naar sterkten, naar talenten, en we zien op welke manier we die kunnen benutten binnen een organisatie. Welke talenten heeft iemand? Op welke manier kunnen we die verder ontwikkelen? Waar zit de ambitie, de drive en de energie van mensen en hoe kunnen we daarmee binnen een organisatie aan de slag? Talentmanagement vervangt het competentiedenken niet, maar is veeleer een correctie op het eenzijdige organisatieperspectief van het traditionele competentie-management.

Bij duurzaam people management wordt de integratie van het perspectief van de organisatie en dat van medewerkers op een evenwichtige manier gecombineerd. Een duurzame praktijk integreert de sterkten van competentie-management met de voordelen van talentmanagement, met aandacht voor wederzijds respect (Van Beirendonck, 2012). Wederzijds respect impliceert aandacht voor gemeenschappelijke en wederzijdse belangen. Het bespreken en onderzoeken van wederzijdse belangen impliceert dialoog, gelijkwaardigheid en een relationele praktijk van een hoge kwaliteit. Fry (2006) spreekt in dit verband van een dialogische democratie. Het voeren van een kwalitatieve dialoog draagt bij tot en is

tevens gebaseerd op wederzijds respect. Het uitbouwen van duurzame relaties heeft ook te maken met de bereidheid te evolueren van I-ness naar WE-ness. In een selectiegesprek bijvoorbeeld komen het wederzijdse aanbod en de verwachtingen ter sprake. In een evaluatiegesprek is er gelijkwaardigheid en gedeelde verantwoordelijkheid, wat zich onder meer manifesteert in een open dialoog en een transparante terugblik op de voorbije periode. Harde cijfers en resultaten van meetprocessen kunnen deel uitmaken van een dergelijk evaluatieproces, maar ze worden verrijkt door een kwalitatieve dialoog die betekenis toevoegt (Van Beirendonck, 2010).

Omgevingsbewustzijn als tweede 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. Omgevingsbewustzijn impliceert dat de organisatie zich aanpast aan de turbulenties van de omgeving. Het zijn niet langer louter economische maar ook sociaal-maatschappelijke fenomenen die impact hebben op de HR-ontwikkelingen.

Van strategische fit naar institutionaliserings-/maatschappij fit

Het vermaatschappelijken of verduurzamen van het HRM-discours dringt zich op. Met deze basisassumptie sluiten we aan bij De Lange (2005) en andere auteurs die ijveren voor een bredere maatschappelijke inbedding van het HRM-discours. Dubois en Dubois (2012) merken op dat vele HRM-professionals en -onderzoekers een A(rbeid) en O(rganisatie)psychologie achtergrond hebben. Vanuit deze discipline wordt primair naar het individu en interne organisatieprocessen gekeken, veeleer dan naar de externe omgeving. Op termijn zal het conceptueel betrekken van die externe maatschappelijke omgeving op HRM evenwel meer en meer nodig zijn. Eenzelfde geluid horen we bij

Strategisch HRM is meer dan een serie instrumenten afgestemd op de organisatiedoelen

Paauwe en Boselie (2003 & 2007). Volgens de auteurs gaat de dominante toepassing van populaire theorieën in HR-onderzoek (resource based view, A(bility)M(otivation)O(ppportunity)-model, ...) gepaard met een structureel gebrek aan aandacht voor de institutionele context waarin organisaties zich bevinden. Nochtans is strategisch HRM meer dan een serie van instrumenten afgestemd op de organisatiedoelen. Om succesvol

te zijn, moeten organisaties zich ook bewust zijn van de context waarin zij opereren en hun HRM-beleid hier op afstemmen. Paauwe & Boselie (2003) hebben een vertaling van het klassieke model van DiMaggio & Powell (1983) gemaakt. Zij verwijzen hierin naar institutionele mechanismes die voortkomen uit wet- en regelgeving, de rol van overheid en andere stakeholders (zoals vakbonden) en heersende maatschappelijke normen en waarden bijvoorbeeld ten aanzien van arbeidsmarktparticipatie van moeders, ouderen en allochtonen.

Omgevingsbewustzijn in de praktijk: maatschappelijk & groen HRM

In lijn hiermee appelleert de omgevingsdimensie binnen het ROC-model aan het feit dat elke organisatie in feite een mini-samenleving 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 maatschappelijk agenda, maar ook op de HR-agenda. De laatste decennia is dan ook reeds veel te doen geweest rond de uitbouw en invulling van bijvoorbeeld gezinsvriendelijke HRM, diversiteitsmanagement, leeftijdsbewust personeelsbeleid, werknemersvrijwilligerswerk, ... Deze thema's kwamen vaak zowel op de MVO als de HRM agenda.

Nieuw is ook de aandacht voor milieu. Milieu is nooit 'top of the head' geweest in HRM (Berings, De Feyter & Grieten, 2009). Vandaag zien we een kentering. De discussies en toenemende praktijken rond telewerk en het nieuwe werken zijn hiervan een voorbeeld. Een andere milieugerelateerde HR-problematiek is de aanzienlijke papierberg die het personeelsbeleid en -administratie met zich meebrengt; E-HRM waarbij grote aantallen papieren formulieren worden vervangen door vaak nog meer digitale formulieren kan een oplossing lijken voor de papierverspilling en de inefficiëntie door het gebrek aan integratie van datasystemen. Andere milieugerelateerde thema's zijn: milieuvriendelijke extralegale voordelen, woon-werkmobiliteit, milieucompetentie ontwikkeling, milieusensibilisering, green employer branding, groene performantie indicatoren, groene waarden.... Op deze en andere thema's wordt onder de populaire noemer van "green HRM" sterk ingezet in de actuele literatuur (zie bijv. Renwick et al., 2012, Dubois & Dubois, 2012). Zo lanceerde Inkson (2009) recent het concept van eco-career. Volgens hem worden ecologische carrières gekenmerkt door waarden voor een duurzame wereld die een primaire beslissingsbasis vormen voor carrièrebeslissingen. Het is tevens de sterkte van die ecologische waarden die het gedrag in een eco-career gaat bepalen. De vraag is hoe ver een individu deze groene waarden laat meespelen in hoe men zich gedraagt op het werk, hoe men zijn rol op het werk ziet, voor welke organisatie men gaat werken en zelfs welke job men al dan niet aanvaardt.

Continuïteit als derde dimensie van het ROC-model

De term duurzaamheid staat in de bedrijfseconomie voor continuïteit, zo stelde De Lange (2005) eerder. Organisaties streven ernaar zodanige omstandigheden te scheppen dat de instandhouding van de organisatie gedurende een relatief langere tijd wordt verzekerd. Dit kunnen we ook doorvertalen naar loopbanen: werknemers streven naar continuïteit in hun loopbaan als een belangrijke doelstelling. Vanuit deze dubbele invalshoek (organisatie en individu) belichten we in wat volgt de derde dimensie van duurzaam HRM.

Langetermijnperformantie en life time employment revisited

Zoals reeds gesteld, wordt het streven naar continuïteit en lange termijn performantie vaak gezien als de belangrijkste doelstelling van een onderneming. Binnen de SHRM-traditie wordt aangenomen dat HRM hiertoe een significante bijdrage kan leveren. Dit 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 ruim tien jaar durende wetenschappelijk discussie over de meerwaarde van human resource management. Vijftien 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 resource management kan leiden tot betere prestaties, zo luidt zijn conclusie. Minder optimistisch is de auteur over de gebruikte performantie-maatstaven. Met het ‘HRM en performance debat’ is de nadruk eenzijdig komen te liggen op de organisatiebelangen in termen van

*Er is gelukkig een groeiend besef dat HRM
kan leiden tot betere prestaties*

productiviteitverbetering, vergroting van de kwaliteit en het verbeteren van innovatie. Het overheersend 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 doestellingen. Dit 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 lange termijn uitdaging zijn voor wie duurzaam HRM beoogt. Om succesvol te zijn moet duurzaam HR immers voortdurend balanceren tussen medewerkers-, strategische én ruimere maatschappelijke belangen en performantiedoelstellingen. Hierin verschilt duurzaam HRM wezenlijk van mainstream 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 (Arnold & Cohen, 2008; Clarke & Patrickson, 2008). Veeleer dan de betekenis van 'life time employment' verwerft duurzaamheid hierdoor de connotatie van duurzame inzetbaarheid. Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink et al., 2011). 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 lange termijn inzetbaar blijft op de arbeidsmarkt (De Lange & Koppens, 2007).

De continuïteitsdimensie in de praktijk: sociale innovatie en l-deals

Het streven naar duurzame performantie betekent aandacht voor medewerkers-, strategische én ruimere maatschappelijke belangen, zo stelden we in het voorgaande. Een mooi voorbeeld van dit holistisch streven in de praktijk vinden we terug binnen de traditie van herontwerp en (sociaal) innovatieve visies op werken en (arbeids)organisatie. Veel organisaties zijn omgevingsbewust: ze kennen de relevante ontwikkelingen in hun

omgeving en zijn in staat om deze te vertalen in een visie op de toekomst. Maar of omgevingsbewustzijn leidt tot continuïteit is afhankelijk van de vraag of een organisatie er ook in slaagt om deze visie te vertalen in een passende organisatie van het werk, zo luidde de insteek van De Lange (2005). De organisatie van het werk moet het gedrag immers stimuleren dat nodig is om de visie op de toekomst waar te maken. Rond deze basisassumptie is inmiddels een rijke traditie ontstaan. Wat acht jaar terug door De Lange als duurzame arbeidsorganisatie werd bestempeld

De toon in recent state-of-the-art artikelen over sociale innovatie is vooral bemoedigend

is ondertussen in Vlaanderen en Nederland verder ontwikkeld en (her) benoemd in termen van onder meer ‘innovatieve arbeidsorganisatie’, ‘sociale innovatie’, ‘slimmer organiseren’, ‘het nieuwe werken’, ... Deze concepten hebben gemeen dat zij vaak als tegenpolen gepositioneerd worden ten aanzien van de tayloristische arbeidsorganisatie. Regel noodzaak en regelvermogen worden in het tayloristisch gedachtegoed uit elkaar getrokken. Dit wordt gecompenseerd door snel groeiende, de productiviteit volgende lonen. Tot de groei stakte en de markt niet alleen meer productiviteit, maar productiviteit én kwaliteit én flexibiliteit én innovatie én duurzaamheid eiste. De Lange en Koppens (2007) wezen er reeds op dat de ervaring leert dat een organisatie gebaseerd op vergaande arbeidsdeling niet gelijktijdig kan voldoen aan deze eisen en dat hierdoor de continuïteit onder druk komt te staan. Vandaar het pleidooi voor innovatieve arbeidsorganisaties, gekenmerkt door integraal herontwerp, minder arbeidsdeling, kanteling, meer teamwerking, meer zelfsturing, verbreding van taken, Terecht vulden De Lange & Koppens (2007) aan dat er noodzakelijke randvoorwaarden nodig zijn om zelfsturing en innovatieve arbeidsorganisatie echt duurzaam tot zijn recht te laten komen. Betrokkenheid van medewerkers bij de verandering en integraal herontwerp vormen hier voorbeelden van. Zij hamerden sterk op deze randvoorwaarden omdat in de toenmalige tijdsgeest de belangstelling tanend was, onder andere als gevolg van het feit dat de resultaten van sommige van de toenmalige zelfsturingprojecten teleurstellend waren.

Anno 2013 kunnen we een positievere balans opmaken. De toon in recent (empirische) state-of-the-art artikelen met betrekking tot sociale innovatie is immers vooral bemoedigend (zie Pot, 2009). Volberda et al. (2010)

vonden dat sociaal innovatieve bedrijven een hogere innovativiteit (+31%) en productiviteit (+21%) vertonen waardoor zij betere korte en lange termijn-bedrijfsprestaties kunnen realiseren. Dit biedt dan ook meer mogelijkheden om duurzame concurrentievoordelen te ontwikkelen. Daarnaast zijn sociaal innovatieve bedrijven beter in staat om nieuwe klanten aan te trekken (+17%), hebben zij meer tevreden medewerkers (+12%) en een hogere omzet- (+16%) en winstgroei (+13%). Een mooie balans met andere woorden, welke de gedachte ondersteunt dat sociale innovatie vandaag de dag een duurzaam antwoord biedt in termen van performantie en dit in de zeer brede betekenis van het woord.

Het streven naar duurzame loopbanen vormde een tweede ingrediënt van de continuïteitsdimensie binnen duurzaam HRM. In het verlengde hiervan staan loopbaanmanagement en aandacht voor duurzame inzetbaarheid hoog op de duurzame HR-agenda. In de literatuur over arbeidsrelaties en inzetbaarheid (Rousseau, 2005; Rousseau, Ho & Greenberg, 2006) kent ook het concept 'I-deals' of 'idiosyncratische deals' recent sterke opgang. I-deals verwijzen naar de individuele overeenkomst die een werknemer maakt: geïndividualiseerde afspraken met betrekking tot de arbeidsrelatie, bijvoorbeeld de mogelijkheid tot opportuniteiten om individuele competenties te ontwikkelen of flexibele arbeidsregelingen te treffen (Rousseau, 2005). Het idee van I-deals past in de trend naar meer individualisering binnen HRM. Individualisering houdt opportuniteiten in voor organisaties om de balans in de ruilrelatie te kunnen behouden en beloften waar te maken in een context waarin zowel organisaties als werknemers moeilijk voorspelbaar zijn. Organisaties door de volatile socio-economische omgeving, werknemers door de levensfase en –situatie waarin ze zich bevinden en die voorspelbaarheid op langere termijn vaak moeilijk maken.

Duurzaam HRM impliceert dat maatwerk in HRM een kernelement is, en geen uitzonderlijke behandeling van enkele kritische talenten in de organisatie. Het impliceert het werken met I-deals, daarbij erkennend dat voor medewerkers duurzaamheid in hun loopbaan van belang is, dat daartoe inzetbaarheid een cruciale schakel is, en dat dus individuele regelingen nodig moeten en kunnen zijn om duurzame loopbanen te kunnen realiseren. Maar anderzijds vergt dit nog een stap verder van HRM: het impliceert dat medewerkers ook competent worden gemaakt in het definiëren van de eigen loopbaanbehoeften, het erkennen van hun eigen noden aan inzetbaarheid (en niet enkel deze aan flexibiliteit) (Dewilde & De Vos, 2009). Het vereist met andere woorden investeren in loopbaancompetenties: wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik? En dit binnen de gegevenheid van de arbeidsmarkt, de organisatie, andere begrenzende of contextuele factoren die een invloed uitoefenen op loopbaankeuzes en mogelijkheden. Organisaties die aan deze stap voorbijgaan, maar wel van

de werknemer 'eigenaarschap' over de eigen loopbaan verwachten, zonder werknemers hierin vaardig te maken, creëren een 'Mattheus-effect' (De Vos, 2012). Hierbij zullen werknemers die reeds sterk staan in hun loopbaan hun eigen inzetbaarheid vergroten door proactief hun verwachtingen te bespreken met hun leidinggevende of HR-verantwoordelijke. Terwijl diegenen die zich kwetsbaar voelen of minder gewapend zijn om hun eigen inzetbaarheid in te schatten, riskeren over het hoofd gezien te worden met als gevolg het risico op een lage inzetbaarheid.

**Duurzaam HRM als adaptieve uitdaging:
duurzaam leiderschap gevraagd**

Geïnspireerd door de 3 P's van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn 'Respect', 'Omgevingsbewust' en 'Continuïteit' opnieuw gepositioneerd als de drie basisdimensies van een duurzaam geïnspireerd HRM. Integraal ontleend aan De Lange (2005) blijft dit begrippentrio anno 2013 op een zeer bevattelijke manier samenvatten wat onder duurzaam HRM kan worden verstaan. Rest ons nog een antwoord te zoeken op de vraag hoe duurzaam HRM kan worden gerealiseerd of gestimuleerd binnen de organisatie. Het onderscheid tussen een transactioneel en transformationeel perspectief op duurzaam HRM is in dit kader relevant (Dubois & Dubois, 2012).

Transactioneel versus transformationeel perspectief

Binnen transactionele praktijken is duurzaamheid in termen van respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit een resultaat of een streefdoel dat beloofd, uitgelokt of gefaciliteerd wordt. De ruilgedachte is sterk aanwezig. Wanneer het belonings- en performantiesysteem duurzaam gedrag of het naleven van bepaalde MVO-waarden uitlokt, dan is er sprake van een geslaagde 'transactie'. Een transformationeel

*HR-praktijken kunnen organisaties 'transformeren'
naar een hoger niveau van duurzaamheid*

perspectief is breder. HR-praktijken en -visies, maar ook leiderschap en organisatiecultuur kunnen organisaties 'transformeren' naar een hoger niveau van duurzaamheidsmaturiteit. Op die manier verruimen we de scope op duurzaamheid buiten het strikte HRM-kader. De Lange (2005) en De Lange & Koppens (2007) deden dit reeds door het thema van de duurzame arbeidsorganisatie zeer centraal te zetten. Duurzaam leiderschap is een analogo thema in opmars, vooral wanneer duurzaam

HRM als een emerging reality veeleer dan als een stabiel eindpunt wordt voorgesteld. Of, wanneer duurzaam HRM veeleer als een adaptieve in plaats van een technische uitdaging wordt beschouwd. Op dit laatste gaan we in wat volgt dieper in.

Adaptieve versus technische uitdaging

Duurzaam HRM of het ROC-model vraagt om leiderschap omdat het een adaptieve en geen technische uitdaging is (Heifetz, 1994). Een adaptieve uitdaging ontstaat uit conflicterende waardepatronen tussen stakeholders of interne contradicties tussen de waarden waarvoor ze staan en realiteiten waarmee ze geconfronteerd worden (Heifetz, Kania, & Kramer, 2004). Het zijn complexe uitdagingen die een antwoord vragen buiten de gekende antwoordmogelijkheden en daarom significante veranderingen vragen in mensen hun gewoontes, status, rollen, identiteit en manieren van denken. (Heifetz & Linsky, 2002). En wanneer er een antwoord gevonden wordt op de uitdaging, dan kan geen enkele autoriteit deze opleggen aan de anderen. Het zijn de stakeholders zelf die de oplossing dienen te creëren en te realiseren omdat het probleem geworteld is in hun attitudes, prioriteiten of gedragen. En het is pas als de stakeholders op een andere manier naar de situatie kijken, dat er een oplossing kan ontstaan (Heifetz, Kania, & Kramer, 2004). Technische uitdagingen daarentegen laten vaak snelle, makkelijke oplossingen toe. Mensen zijn redelijk ontvankelijk voor technische oplossingen; en deze kunnen snel uitgevoerd worden, vaak zelfs op basis van instructies. Technische uitdagingen kunnen worden opgelost door een expert of autoriteit, daar heeft men geen leider voor nodig.

Gegeven dat het creëren van duurzaam HRM een adaptieve uitdaging is stelt zich tevens de vraag welke vorm van leiderschap het meest aangewezen is? In lijn met de logica van een adaptieve uitdaging, stelt De Lange (2005) dat het creëren van een duurzame arbeidsorganisatie een proces van co-creatie is. Er moet volgens hem dan ook een beroep worden gedaan op de medewerkers zelf om ook contextuele inzichten, ervaringen en kennis aan te reiken die van belang zijn om de veranderingsingreep te realiseren. Het is met andere woorden een complexe opdracht met veel interafhankelijkheid die de nodige creativiteit vraagt. Pearce & Conger (2003) en anderen stellen dat in zulke omstandigheden 'shared' of gedeeld leiderschap superieur is aan niet 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 maximum potentieel uit het team te halen (Pearce, 2004). Het is met andere woorden een emergente eigenschap die het resultaat is van de distributie van leiderschapsinvloed over verschillende team leden (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007).

Het ROC-model gewikt en gewogen

De elementen die in het voorgaande de revue zijn gepasseerd zijn vaak an sich niet zo nieuw. Het nieuwe, zo stelden we eerder, zit veeleer in het kritisch bevragen en herdenken van bestaande HRM-praktijken, visies, thema's, ... richting het ROC-model. Duurzaam HRM is bijgevolg eerder een complementair perspectief. Het vervangt het strategisch HRM-perspectief niet, maar is veeleer een correctie op een te eenzijdige bedrijfseconomische invulling ervan. Het brengt daarmee HRM terug meer in balans (zie ook Boselie, Brewster & Paauwe, 2009; Boselie, 2010). In deze balansbeweging put het inspiratie uit de MVO-hoek. We zijn het met De Lange en Koppens (2007) eens dat het niet gaat om een wezenlijk andere stroming naast of na HRM. Het concept laat zich eerder begrijpen als een 'doorontwikkelen' van het HRM-concept, in combinatie met een synergie die ontstaat tussen HRM en MVO-actoren en/of dynamieken. Belangrijk is immers dat door het samenkomen van beide evoluties nieuwe mogelijkheden zich kunnen stellen en er zich een nieuwe dynamiek ontwikkelt. Waar bepaalde thema's in het verleden moeilijk op een eenzijdige HRM- en/of eenzijdige MVO-agenda kwamen, maken deze misschien wel kans op een hernieuwde gemeenschappelijke agenda. Hierop verder bouwend, formuleren we in deze slotparagraaf graag een aantal aanbevelingen richting empirie en praktijk.

Een onderzoeksagenda

Duurzaam HRM kan enerzijds de duurzaamheidsstrategie van organisaties helpen realiseren met mensen, anderzijds dient men ook het eigen werkdomein van HRM te verduurzamen, zo stelden we eerder. Toekomstig onderzoek kan vanuit beide insteken vertrekken en interessante onderzoeksvragen op de diverse niveaus van analyse opleveren. Binnen de eerste insteek kan nagegaan worden of organisaties die in hun strategisch beleid uitdragen maatschappelijk verantwoord te onder-

*Duurzaam HRM vervangt het strategisch
HRM-perspectief niet, maar is complementair*

nemen, inderdaad sneller geneigd zijn om duurzame HR-praktijken in te zetten. Indien dit zo is, in welke mate, op welke manier en met welk resultaat voor organisatie, maatschappij en individu als gevolg? Of misschien ook omgekeerd: De Lange (2005) maakte de assumptie dat elke organisatie in principe gestalte kan geven aan duurzaam HRM. Wellicht dat men langs deze weg juist komt tot duurzaam ondernemen, zo voegde

hij eraan toe. Klopt deze assumptie in de praktijk? Welke rol spelen HR-actoren, het heersende HR-klimaat, de opgebouwde HR-maturiteit, ...in de ontwikkeling van MVO binnen organisaties en omgekeerd? Vereist een duurzaam HRM andere HR-competenties dan mainstream strategisch HRM? Wat met de rol van vakbonden en andere stakeholders?

Wie neemt leiderschap op?

Wanneer de scope verlegd wordt naar het verduurzamen van HRM-praktijken op zich (insteek 2), stelt zich de vraag hoe, wanneer en waarom organisaties hieraan concreet invulling geven. Binnen de drie dimensies afzonderlijk kan gekeken worden naar mogelijke innovatietrajecten. Binnen de Respect-dimensie wordt de vraag relevant wat organisaties effectief (plannen te) doen om medewerkers als belangrijke stakeholder te betrekken. Binnen de Omgevings-dimensie is de vraag relevant wat organisaties doen om mee te werken aan de maatschappelijke en ecologische uitdagingen van morgen? Wat Continuïteit betreft, is de vraag relevant hoe People, Profit en Planet op lange termijn in evenwicht kunnen worden gebracht. Daarnaast kan worden gekeken naar de impact van context. In welke maatschappelijke, syndicale of bedrijfseconomische context gedijt duurzaam HRM het best?

Verder lijkt het zinvol te onderzoeken of er een verdere typologie van (bundels van) duurzame HRM-praktijken te ontdekken is en hoe de link te leggen is met duurzame performantiefactoren? In hoeverre geven organisaties integraal dan wel ad hoc vorm aan de drie dimensies van het ROC-model? Hoe matuur zijn organisaties binnen deze drie dimensies en welke hefboomen en welk groeipad liggen hieraan ten grondslag?

Hoe maken we het mogelijk dat mensen langer met meer werkgoesting aan de slag blijven?

Welke rol spelen hierin verticale, horizontale, transactionele en transformationele thema's en praktijken? Hoe kan de link gelegd worden met performantie in de geest van de A(bility) M(otivation) O(pportunity)-traditie (zie Appelbaum et al. 2000)? Welke van de (bundels van) duurzame HRM-activiteiten vormen een 'High Performance Work System' (HPWS) in termen van duurzame performantie op vlak van organisatie, maatschappij en individu. Kortom: bijzonder veel onderzoeksvragen, die perfect passen binnen de onderzoekslijn die De Lange acht jaar

geleden uitzette, en hopelijk snel (meer) weerklank vinden binnen de brede HRM- en MVO-onderzoeksgemeenschap.

Een praktijkuitdaging

Naast uitdaging voor onderzoek, biedt het ROC-model tevens aanknopingspunt en uitdaging voor de HR-praktijkcommunity. Door het positioneren van het duurzaam HRM-concept als een sociaal-constructivistisch concept (zie 2.2.) dagen we de praktijkgemeenschap uit om in co-creatie met de academische gemeenschap het duurzaamheidsdenken verder ingang te laten vinden binnen het actuele HR-discours en de HR-praktijk. Zoals eerder gesteld, zijn er hierbij twee sporen. We kunnen werknemers sensibiliseren om duurzaamheidswaarden te integreren in de dagelijkse praktijk (bijvoorbeeld vanuit het 'green HRM'-ideeëngoed) of we kunnen de HR-praktijk zelf verduurzamen. Binnen deze laatste denkpiste gaat het fundamenteel om de vraag hoe we op een meer spaarzame manier kunnen omgaan met human resources nu en in de toekomst. Want ook human resources zijn – de war on human talent (zie 1.2.) indachtig – schaars en eindig. Hoe maken we het mogelijk dat mensen langer met (meer) werkgoesting professioneel aan de slag blijven? Hoe zorgen we ervoor dat mensen terecht komen in duurzame jobs, perspectief hebben op een duurzame loopbaan en dit binnen duurzame organisaties? Dit zijn wezenlijke HR-uitdagingen, die het verder matuur worden van het duurzaamheidsdenken binnen HR sowieso in de hand zullen werken. Voortbouwend op de bouwstenen van De Lange (2005) en De Lange en Koppens (2007) zijn in dit artikel heel wat recente praktijkconcepten en concrete kapstokken aangereikt die binnen dit streven kunnen worden gepositioneerd. We hopen hiermee op verdere dialoog met/ en input en inspiratie uit de HR-praktijk om het duurzaamheidspad binnen HR definitief te effenen.

Literatuur

- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Baisier, L. (2010). *MVO "Duurzaam zaken doen duurt het langst"* Brussel: Stichting Innovatie en Arbeid.
- Berings, D., De Feyter, T.& Grieten, S., (2009). HRM en MVO:kansen om samen op weg te gaan. In: De Prins, M., Devooght, K., Janssens G., Molderez I. (2009). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van strategische visie tot operationele aanpak*. Antwerpen: De Boeck nv.
- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009). In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.

- Boselie, P. (2011). *Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism*. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategisch Human Resource Management, USBO aan de Universiteit Utrecht op 21 januari 2011.
- Brundtland Commission (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*. United Nations.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E., & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217-1234.
- Christis, J. & B. Fruytier (2006). Competentiemanagement: een kritiek en alternatief. *Tijdschrift voor HRM*, 9(4), 4-34.
- Clarke, M. & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141.
- De Lange, W. (2005). Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 2005, 8 (1), 11-28.
- De Lange, W. & Koppens, J. (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij.
- Denys, J. (2010). *Free to work. Voor een open en moderne arbeidsmarkt*. Antwerpen: Houtekiet.
- De Vos, A. (2012). *Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid*. Inaugurale rede. Antwerpen: Antwerp Management School.
- Dewilde, T. & De Vos, A. (2009). Loopbaanperspectieven op werk. De relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid. *Steunpunt WSE report reeks*, 5-2009. Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-60.
- Dubois C.L.Z. & Dubois D.B. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organizations. *Human Resource Management*, 51 (6), 799-826.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC Canada: New Society Publishers.
- Ehnert, I. & Wes, H. (2012). Recent developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23, 3, 221-238.
- Gratton, L. (2001). *Zingeving in strategie; de mens als kloppend hart van de organisatie*. Amsterdam: Prentice Hall.
- Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press: Cambridge.
- Heifetz, R.A., Kania, J.V. & Kramer, M.R (2004). *Leading Boldly*. Stanford Social Innovation Review, 2(3),20-31.
- Heifetz, R.A. & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line*. Harvard Business School Press: Cambridge.
- Hendrickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., Humblet, P., & Lorre, J. (2010). *Handboek HRM: Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven: Acco.

- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance; In: *Academy of Management Journal*, 38, 625-672.
- Inkson, K. and Parker, P. (2009). Eco-careers: Expressing green values in working lives. In: Clarke (ed). *Readings in HRM and Sustainability*. Prahran: Tilde University Press.
- Janssens M. en Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Assen: Universitaire Pers Leuven/Van Gorcum.
- Kakabadse, N. K., Rozuel, C. and Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1 (4), 277-302.
- Keegan, A., & Boselie, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43 (7), 1492-1511.
- Looise, J. K. , Henderickx, E., van der Heijden, H. , Van Hoof, J. (2012). Externe ontwikkelingen en consequenties voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 105-130.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting, *Human Resource Management Journal*, 13(3): 56-70.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2007). HRM and societal embeddedness. Chapter 9, page 166-184, in: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007) *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.
- Paauwe, J. (2012). HRM als leer- en ontwikkelingstraject. *Tijdschrift voor HRM*, 15 (4), 11-12.
- Paauwe, J., Boon, C., Boselie, P. & Den Hartog, D. (2013). Reconceptualizing fit in Strategic Human Resource Management: Lost in Translation? In: Paauwe, D.E. Guest, & P.M. Wright (Eds). *Human resource management and performance: Progress and prospects*. Oxford: Blackwell
- Peccei, R.E., Voorde, F.C. van de, & Veldhoven, M.J.P.M. van (2013). HRM, performance and well-being. In D.E. Guest, J. Paauwe, & P. Wright (Eds.), *Managing people and performance*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Pot, F. (2009). Sociale innovatie: een langetermijnstrategie. *Tijdschrift voor HRM*, 12 (4), 82-103.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor, *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), 34-45.

- Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic deals in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Renwick, D.W.S., Redman, T., and Maguire, S. (2012). Green HRM: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 1-14.
- Rosy, A. & Le Roy, D.(2007). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Van goede indruk maken, naar duurzame indruk achterlaten*. Brussel: SERV.
- Taylor, S., Osland, J. & Egri, C.P. (2012). Guest editors' introduction: introducing to HRM's role in sustainability: systems, strategies and practices. *Human Resource Management*, 51 (6), 789-798.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). *HR form the outside in. Six Competences for the Future of Human resources*. London: McGraw-Hill Education – Europe..
- Van Beirendonck, L. (2010). *Iedereen content. Nieuwe paradigma's voor competentie- en talentmanagement*. Tiel: Lannoo.
- Van Der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Brouwer, S. Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., Van Der Wilt, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24,342-356.
- Van Hootegem, G., Huys, R., Van Beek, G., Beens, E. (2007). *Meer en betere jobs... werken(d) en ondernemen(d) in een innovatieve economie*. Leuven: Ceso.
- Volberda, H.W., Jansen, J.J.P., Tempelaar, M., Heij, C.V. (2010). *Sociale innovatie: Nu nog beter!*, Rotterdam: INSCOPE –Research for innovation.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.

Bijlage 1. Checklist verticale thema's duurzaam HRM.¹

Duurzame instroom

1. Bij de selectie van kandidaten wordt gepeild naar specifieke talenten van medewerkers.
2. Bij de selectie staat niet enkel de ingangsfunctie maar ook de bredere/lagere termijn inzetbaarheid en/of verdere loopbaan centraal.
3. Relevante duurzaamheidscompetenties (bijv. groene competenties, ethische competenties, ...) of ruimere organisatie-/MVO-waarden & cultuur worden meegenomen in het selectieproces.
4. Het psychologisch contract (wederzijdse verwachtingen van werknemer en werkgever) wordt op een correcte, transparante manier ingevuld en aangegaan.
5. Er is ruimte voor een introductie en duurzame socialisatie van de nieuwe werknemer.
6. MVO/Duurzame HRM-thema's worden meegenomen binnen de employer branding van de organisatie.
7. De organisatie opent effectief haar deuren voor andere nationaliteiten, culturen, gender, leeftijden, ...
8. Kandidaten die niet weerhouden worden tijdens de selectie, krijgen daadwerkelijk feedback.
9. Het bedrijf maakt een realistisch, strategisch en proactief personeelsbehoefte plan op.

Duurzame doorstroom/uitstroom

1. De organisatie helpt medewerkers om hun duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid te verhogen.
2. De organisatie heeft oog voor wat de kracht en het talent is van een medewerker in het zoeken naar mogelijke nieuwe uitdagingen, projecten en/of rollen vanuit een loopbaan- en ontwikkelingsgericht perspectief.
3. De organisatie bouwt relevante kennis op. Er is plaats voor ervaringsuitwisseling, er wordt geleerd uit fouten, er is kennisdoorstroming.
4. De organisatie weet welke (MVO-)competenties er in de toekomst nodig zullen zijn en er is aandacht voor het ontwikkelen ervan.
5. Er bestaat een gamma aan opleidings- en leermogelijkheden voor iedereen in de organisatie. Medewerkers maken daadwerkelijk gebruik van deze aanwezige leermogelijkheden.

6. Er bestaat transparantie rond opleiding, ontwikkeling en loopbanen zodat iedereen kansen krijgt en mensen niet het gevoel hebben oneerlijk behandeld te worden.
7. De organisatie voorziet in een ondersteunend uitstroombesleid.

Duurzame performantie & beoordelen

1. Zowel op het niveau van de organisatie, de afdelingen als de individuele werknemer is het duidelijk welke doelstellingen er zijn en wat de resultaten zijn die moeten worden behaald.
2. Binnen de organisatie krijgen werknemers regelmatig feedback over hun functioneren en resultaten.
3. Lijnmanagers voelen zich voldoende gewapend/competent om feedback te geven aan medewerkers.
4. Werknemers worden aangesproken/beoordeeld op MVO-waarden en/of competenties.
5. Er is in het bedrijf een duidelijk afgesproken en overlegd kader voor de manier waarop werknemers worden geëvalueerd.
6. Er is ruimte voor feedback van de medewerker naar de leidinggevers.

Duurzaam belonen

1. De beloningstrategie is transparant voor de betrokken stakeholders. Een ultieme test is of een medewerker het eigen beloningspakket kan toelichten.
2. De organisatie hanteert een totale beloningsdefinitie, waarbij naast monetaire componenten ook andere werk- en engagementsverhogende instrumenten hun plaats hebben.
3. De beloningspolitiek voorziet in een gelijkwaardige beloning voor een gelijkwaardige bijdrage aan de organisatie (cf. interne billijkheid).
4. Het beloningsbeleid wordt gelinkt aan MVO-competenties en/of MVO-performantiedoelstellingen.
5. Het beloningsbeleid wordt uitgedragen en belichaamd door het lijnmanagement van de organisatie. Zij zijn voldoende uitgerust om bv. beloning te koppelen aan prestaties.
6. De beloningsinstrumenten zijn gender, leeftijd en afkomstneutraal.

Duurzaam organisatie- en jobdesign

1. Jobs zijn een weerspiegeling van wat medewerkers goed kunnen en graag doen.
2. Medewerkers kunnen in hoge mate hun werk zelf regelen.
3. De organisatie kent geen overtollige hiërarchische niveaus/gecentraliseerde controle wordt enkel gebruikt indien nodig.
5. De organisatie zorgt ervoor dat functionele afdelingen niet belemmerend werken voor afdelingsoverschrijdende ervarings- en kennisuitwisseling.
6. Er is ruimte voor taakverrijking en -afwisseling.
7. Er wordt vaak in teams samengewerkt.

Inspraak en overleg

1. Er zijn voldoende effectieve (formele/informele) overleg- en inspraakkanalen op het niveau van teams/afdelingen/de organisatie.
2. Bottum up overleg wordt gestimuleerd in de organisatie. Leidinggevenden waarderen en anticiperen op de suggesties en de ideeën (mbt MVO) die van de werknemers komen.

Noten

- 1 Deze checklist is ontstaan uit literatuurstudie en documentanalyse (zie o.a. SHRM foundation (2012)). De topics kunnen bevroagd worden door volgende antwoordcategorieën (Ja, matuur, Ja, in opbouw,Neen/NVT/Niet prioritair,Actiepunt korte termijn, Actiepunt lange termijn).