

Opinie

HR draagt bij aan duurzaamheid

ARTIKEL

Lia Hol



We leven vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw in een overgangperiode, volgens velen historisch te vergelijken met de overgang van de middeleeuwen naar de renaissance rond 1500. Ging het toen om het ontstaan van een rationele empirische benadering waarin de mens als individu meer centraal kwam te staan, nu kun je zeggen dat de mens in de welvarende gebieden van de wereld een te egocentrische positie heeft ingenomen. Volgens Jaap Voigt (Zuiker, 2007) is het kenmerk van een grote overgangperiode dat er een totaal andere mindset gaat ontstaan, waarmee naar de wereld en haar problemen kan worden gekeken. Die nieuwe mindset stelt mensen dan in staat om de schijnbaar onoplosbare problemen vanuit een nieuwe invalshoek toch op te lossen. In het nu hebben we onoplosbare problemen genoeg. Denk maar aan de opwarming van de aarde, de grote vluchtelingenstromen in de wereld, de kredietcrisis, de verkwisting van natuurlijke hulpbronnen, de conflicten in het Midden-Oosten. Bestaande oplossingen bieden geen soelaas. Fundamentele vernieuwing is nodig op allerlei gebied. Die vernieuwingen hangen nauw met elkaar samen en moeten voldoen aan de eisen die een moderne samenleving stelt.

Anders zien, anders denken

Boerwinkel (1971) legt de nadruk op de ontwikkeling van het denken. Anders denken gaat namelijk vooraf aan anders handelen. De mens denkt tot nu toe vooral in 'of-of-scenario's. Of jij wint, of ik. De mens verbindt zich weliswaar met anderen en werkt wel samen, maar dat is altijd gericht tegen een andere groep. Het is een antagonistische of concurrerende manier van denken. De mens kan zich dit denken

echter niet meer veroorloven omdat hij, als hij een ander of de natuur vernietigt, hij daarmee ook zichzelf vernietigt.

Tegenover de oude antagonistische denkwijze stelt Boerwinkel een nieuwe manier van denken, het inclusief-denken. Zoals Boerwinkel het formuleert: 'Een denken dat er principieel van uitgaat dat mijn welzijn niet verkregen kan worden ten koste van het welzijn van een ander of zonder de ander, maar dat het alleen verkregen kan worden als ik de ander de kans geef om tot zijn recht en bestemming, tot zijn welzijn te komen.' Het gaat hier dus om 'en-en'-denken.

Hij bedoelt dit niet idealistisch, maar realistisch. Boerwinkel doet een beroep op de ratio. De mens kan alleen overleven door samen te leven.

Die fundamentele verandering vraagt van ons als mens – maar ook van ons als HR-vakgenoten – een andere manier van kijken en denken. Het gaat er niet om hele andere dingen te zien, maar om de dingen anders te zien.

Bijdrage HR

'En-en'-denken impliceert een duurzame levensstijl zowel van individuen als van organisaties. Daarom is duurzaamheid hét thema van deze tijd. Het is een organisatieontwikkelingsvraagstuk, een echte HR-opdracht dus.

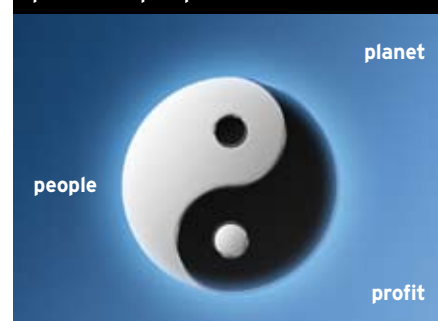
Vragen die ons HR-mensen bezig zouden moeten houden, zijn: wat betekent deze ontwikkeling voor het domein arbeid? Hoe kunnen we dan werken aan vernieuwing in organisaties? Wat is het overstijgende en verbindende element in organisaties en hoe verhoudt zich dat tot individuele mensen? Wat betekent het om de medewerkers te zien als een compleet mens en niet alleen als functionaris?

Ik vind dat het onze opdracht is om een transitie als hierboven bedoeld te initiëren en te begeleiden. Dit is ons vak!

Bijdrage aan duurzaamheidsconcept

De gangbare definitie van duurzaamheid is die van de commissie Brundtland (1987): 'onder duurzame ontwikkeling wordt verstaan: een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder daarmee voor de toekomstige generatie de mogelijkheid in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien'. In het duurzaamheidsconcept wordt uitgegaan van de drie P's: Planet, Profit en People. De gedachte is dat een organisatie, besluiten en oplossingen pas duurzaam zijn als voldaan wordt aan zowel de criteria van planet als die van profit en people. Je zou dat in model 1 kunnen vatten.

Model 1: Evenwicht tussen planet, profit en people



Welke 'people-criteria' zouden dan geldig kunnen zijn? Ik ga te rade bij de Grieksthomistische filosofie voor elementen van het antwoord.

De diepste zingeving van het bestaande – ook van een bedrijf – wordt in die filosofie gekenmerkt door de zijnswaarden waarheid, goedheid, schoonheid, eenheid en wording (De Blot, 2006). Als je de zijnswaarden vertaalt naar een organisatie, gaat het bij waarheid om kenmerken als open en eerlijk, inzichtelijk, helder en duidelijk, consistent en voor iedereen te volgen. Bij goedheid gaat het erom dat de organisatie zich met het goede bezighoudt, met die dingen die een belangrijke waarde hebben voor mensen. Het gaat ook over welkom zijn, gekend worden, je verbonden weten.

En het gaat om een plek waar je als mens jouw waarde kunt toevoegen. Schoonheid heeft te maken met de aantrekkelijkheid van de organisatie voor mensen. Het heeft iets van doen met ergens aandacht aan schenken, met het streven naar voortreffelijkheid, er iets moois van willen maken. Eenheid gaat over samenhang, het besef dat je als mens en als organisatie onderdeel uitmaakt van de samenleving. Maar ook, dat beleid niet gefragmenteerd tot stand komt, maar verbonden is aan de missie van de organisatie, zodat het werkelijk een middel is dat kan helpen die missie te verwerkelijken. En wording ten slotte heeft vernieuwingskracht in zich, het vermogen zich steeds weer aan te passen aan de nieuwe situatie. Het is ontwikkeling, beweging, groei.

In organisatietermen kun je de zijnswaarden vertalen met eerlijkheid of transparantie, waardevolheid, aantrekkelijkheid, samenhang en vernieuwingskracht. De vragen die je kunt stellen als toets: is ons beleid eerlijk, transparant, zonder tegenstrijdigheden? Is het behaalde resultaat waardevol? Leidt het tot een grotere samenhang en eenheid? Hebben mensen er met plezier aan gewerkt? Is het innovierend?

Zijnswaarden:
■ Waarheid
■ Goedheid
■ Schoonheid
■ Eenheid
■ Wording

Bijdrage aan innovatie

Wetend dat de samenleving transformeert, wat kunnen wij voor de organisatie betekenen?

Vooralsnog ligt onze primaire waarde niet zozeer in het maken van diversiteitsbeleid en arbeidsparticipatie e.d. Nee, het gaat volgens mij om (sociale) innovatie in de betekenis van 'geen andere dingen zien, maar de dingen anders zien'. Niet langer de mens willen beheersen en inpassen in het organisatieontwerp, maar het Zijn van de mens tot één van de drie leidende principes in het ontwerp maken, samen met planet en profit. Dan ontstaat er innovatie en vernieuwingskracht.

En wat doet HR dan concreet?

1. Ruimte creëren
2. Fundamentele vragen stellen
3. Organiseren van leren

4. Mensen bij elkaar brengen
5. Verbinding met andere disciplines

1. Ruimte creëren

Het belangrijkste is, denk ik, het opruimen van onnodige ballast; bestaand instrumentarium terugbrengen tot de essentie of afschaffen als het niet meer relevant of waardevol is.

2. Fundamentele vragen stellen vanuit een 'en-denken'

Dit betekent het initiëren van een dialoog over de essentie van de organisatie. Niet eenvoudig, wel belangrijk omdat het de kortetermijndoelen en persoonlijke belangen overstijgt en daarmee ook als samenbindend en richtinggevend element fungeert voor mensen in de organisatie.

3. Organiseren van leren door reflectie, feedback en dialoog

Het faciliteren van leren en wezenlijk vernieuwen komt erop neer nieuwe verbindingen te ondersteunen door dialoog, reflectie en feedback. De dialoog is denk ik het belangrijkste instrument om nieuw denken, anders waarnemen en wezenlijk vernieuwen te laten ontstaan. Mensen veranderen organisaties en organisaties veranderen mensen.

4. Mensen bij elkaar brengen 'in een chemische verbinding'

In een organisatie waarin ruimte is voor het anders-zijn van mensen, waarin veel in tijdelijke en flexibele constructies wordt gewerkt, is het van belang dat het evenwicht en de samenhang bewaard blijft en dat de talenten van mensen verbonden zijn met elkaar. Denk aan H₂O. H₂O is een chemische verbinding bestaande uit twee waterstofatomen die niets anders kunnen zijn dan waterstofatoom. En uit één zuurstofatoom dat gespecialiseerd is in zuurstofatoom zijn. Maar eenmaal met elkaar verbonden, transformeren zij tot iets heel nieuws: water.

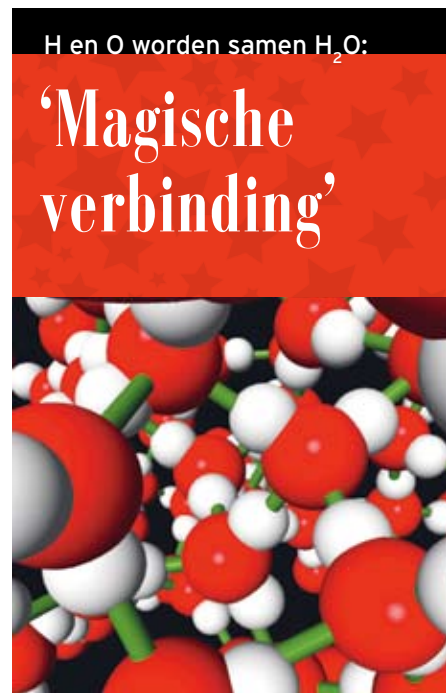
Fascinerend! Hier gaat het dus echt om de chemie.

5. Onszelf in verbinding brengen met anderen

HR kan en hoeft dit transitievraagstuk niet in haar eentje op te pakken. Juist niet. Laten we ons dus verbinden met anderen in de organisatie als in het H₂O-model. Dan krijgt onze bijdrage veel meer waarde.

Conclusie

Duurzame ontwikkeling is meer dan diversiteitsbeleid, meer dan goed HR-instrumentarium. Het gaat om het verduurza-



men van de samenleving en dus ook van organisaties. De taak van HR is eerst en vooral het op gang brengen van de dialoog over de waardecreatie van de organisatie, het stellen van fundamentele vragen, het bij elkaar brengen van mensen, het stimuleren van innovatie, het organiseren van leren door reflectie. Vanuit het besef dat de samenleving in beweging is en voor een belangrijke transitie staat. We gaan een tijd tegemoet die veel van onze eigen inspiratie en innovatiekracht zal vragen!

Lia Hol studeerde HR aan de HEAO in Arnhem, volgde een postdoctorale leergang 'Duurzame ontwikkeling' bij de Radboud Universiteit in Nijmegen en dit jaar rondt ze haar studie Religiewetenschappen af aan de Universiteit in Tilburg. In 1999 startte zij Liaison, een netwerkgroep voor loopbaan- en organisatieontwikkeling. Zij won de NVP Future Award 2008 met het essay 'HR opent deur naar een duurzame levensstijl'. Dit artikel is een bewerking van het essay en schetst met welke uitgangspunten en aanpak HR kan bijdragen aan duurzaamheid. Reageren? info@liaison-hrm.nl

Literatuur

- Boerwinkel, F. (1971). *Inclusief denken, een andere tijd vraagt een ander denken*. Bussum: Unieboek.
 Chauvigny de Blot, P. de (2006). *Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing. Op zoek naar de mystiek van het zakendoen*. Eemnes: Uitgeverij Nieuwe Dimensies.
 Leijden, W. & Zuiker, P. (2007). *Nederland op doorbreken, Een vernieuwend perspectief voor een land in crisis*. Heilig Landstichting: Emergent Publishing.