



*HR opent de deur  
naar  
een duurzame levensstijl*

Lia Hol

Liaison, loopbaan- en organisatieontwikkeling

September 2008

Bijdrage voor NVP Future Award 2008

## Inhoudsopgave:

<b>1. Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>2. De ontwikkeling van onze samenleving</b>	<b>2</b>
2.1. Een historisch moment	2
2.2. De betekenis	5
2.3. Een transitie	5
<b>3. Onze bijdrage aan het duurzaamheidsconcept</b>	<b>7</b>
3.1. De criteria van planet	7
3.2. De criteria van profit	7
3.3. En de criteria van people?	8
<b>4. Onze bijdrage aan innovatie</b>	<b>9</b>
4.1. Ruimte creëren	10
4.2. Fundamentele vragen stellen vanuit een 'en-en denken'	10
4.3. Organiseren van leren door reflectie, feedback en dialoog	10
4.4. Mensen bij elkaar brengen 'in een chemische verbinding'	11
4.5. Onszelf in verbinding brengen met anderen	11
<b>5. Conclusie</b>	<b>11</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>13</b>

## **1. Inleiding**

Wat een geweldig initiatief om duurzaamheid als thema te kiezen voor de NVP Future Award 2008. Geweldig niet alleen omdat het een inhoudelijk interessant thema is, maar vooral omdat het raakt aan een veel grotere beweging in onze samenleving. Dit is zoals HR hoort te zijn. Met voelsprietten in de samenleving en gevoel voor richting en toekomst!

In dit essay wil ik een lans breken voor dit thema, ik wil graag laten zien wat volgens mij de opdracht van HR is. Want een opdracht hebben we! Ik voel een heel nadrukkelijk appèl op ons en op onze vak kennis. Nederland is 'the place to be'. We gaan razend interessante tijden tegemoet, hier moeten we bij zijn!

Om een idee te krijgen van onze opdracht als HR op het gebied van duurzaamheid moeten we beseft hebben van de context. Daarom heb ik ervoor gekozen om eerst de verandering die in onze samenleving gaande is te schetsen. Vanuit die context ga ik daarna in op de opdracht die ik zie voor HR in de komende jaren. Samengevat bestaat die opdracht volgens mij uit het in gang zetten en begeleiden van een transitie van onze organisatie. Dit essay is vooral een weergave van mijn zoektocht die een tijdje terug is begonnen en die nog voortduurt. Ik nodig alle vakgenoten van harte uit om mee te denken. Wat zou het fantastisch zijn om samen iets wezenlijks toe te voegen aan het verduurzamen van onze levensstijl.

## **2. De ontwikkeling van onze samenleving**

### **2.1. Een historisch moment**

Veel mensen zijn ervan overtuigd dat we zo ongeveer vanaf de jaren '60 van de vorige eeuw in een overgangperiode leven, 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 zou je kunnen zeggen dat de mens in de welvarende gebieden van de wereld een te egocentrische positie heeft ingenomen, mede mogelijk gemaakt door de technologie. De kloof tussen arm en rijk is onvoorstelbaar en de mens oefent een te grote invloed uit op het klimaat. Volgens Jaap Voigt (Zuiker, 2007: voorwoord) 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 maakt mensen dan in staat om de schijnbaar onoplosbare problemen vanuit een hele nieuwe invalshoek toch op te lossen. Aan zo'n nieuwe mindset van de massa gaan altijd netwerken van pioniers vooraf, die met gevaar voor frustratie en teleurstelling, de eerste kiemen voor vernieuwing leggen.

In het nu, hebben we onoplosbare problemen genoeg. De opwarming van de aarde, de grote vluchtelingenstromen in de wereld, de verkwisting van natuurlijke hulpbronnen, het leegvissen van de zee, de conflicten in het Midden-Oosten om er maar een paar te noemen. En inderdaad, er zijn

tallose initiatieven over de hele wereld die de vernieuwing onontkoombaar aankondigen. En elke dag ontstaan er nieuwe hechte netwerken die elkaar vinden in de vernieuwing.

Volgens Boerwinkel (1971: 11-20) is een specifiek kenmerk van juist deze overgangperiode de versnelling van alles. Hij noemt zes cascadijche versnellingen:

a) van het voortbewegen

Eeuwenlang heeft de mens zich voortbewogen met de snelheid van een door hem bereden rijdier, zeg ongeveer 40 km per uur. Vanaf de 19<sup>e</sup> eeuw verandert dit en in de 20<sup>e</sup> eeuw is er geen grens meer. De auto, het vliegtuig, de raket maken dat de snelheid van voortbewegen ineens explosief groeit.

b) van het denken

De wetenschap was dé grote stimulans in de ontwikkeling van de techniek. De technologie heeft zich exponentieel ontwikkeld sinds 1950.

c) van vernietigingskracht

In de eeuwen na de uitvinding van het buskruit is de vernietigingskracht geleidelijk toegenomen tot de uitvinding van het dynamiet. Maar de toepassing van atoomsplijting betekende een versnelling van kracht van een gewone bom in de tweede WO tot de ontwikkeling van de waterstofbom in 1954, een enorme versnelling van vernietigingskracht in 10 jaar.

d) van 'hoogte'-records

Van ballonvluchten in 1783 via de lancering van raketten naar de maanlanding.

e) van bevolkingstoename

De groei van de wereldbevolking ging in de 20<sup>e</sup> eeuw 25 maal zo snel als in 1700.

f) van de communicatie

Door radio, TV en computer ligt er in onze eeuw geen tijd meer tussen de gebeurtenis zelf en ons weten daarvan.

Deze versnellingen tonen volgens hem aan dat we leven in een tijd als nooit tevoren. Voor hem is duidelijk dat deze kwantitatieve verschillen zo groot zijn geworden, dat we het kwalitatieve verschillen moeten noemen. Er worden van de mens bijzondere daden geëist om deze 'mutatie van de mensheid', deze kwalitatieve verandering van de menselijke situatie te kunnen doormaken. Boerwinkel (1971: 3): "Daarom moet ons denken en handelen kwalitatief anders worden. We zullen ons een nieuw en ander denken moeten eigen maken. Wanneer wij ons denken niet aanpassen aan de veranderende situatie, dan zullen wij het net zo min overleven als de dinosaurus. ... Gelukkig heeft de mens een wapen meegekregen: zijn verstand."

Ook Rotmans gelooft dat we ons bevinden in een fase waarin fundamentele omschakeling nodig is. Rotmans (2003: 7): "*Nooit eerder* deden veranderingen zich zo grootschalig en snel voor. *Nooit eerder* grepen ontwikkelingen op verschillende maatschappelijke terreinen zo op elkaar in. *Nooit eerder* waren snelheid en doeltreffendheid waarmee op deze dynamiek kan worden ingespeeld zo bepalend voor het behoud en de ontwikkeling van de kwaliteit en vitaliteit van de samenleving."

Bestaande oplossingen bieden geen soltas, dat is nou juist één van de redenen waarom de problemen van nu zo hardnekkig zijn. Daarom is het ook niet voldoende om ons te richten op nieuw HR-beleid of instrumentarium. 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.

Boerwinkel legt de nadruk op de ontwikkeling van het denken. Anders denken gaat namelijk aan anders handelen vooraf. De mens denkt tot nu toe vooral in 'of-of' scenario's. Of jij wint, of ik. De mens verbindt zich wel 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 of een volk vernietigt, hij daarmee ook zichzelf vernietigt. In de tijd van Boerwinkel bestond de dreiging uit met name het gebruik van de atoombom. Nu bestaat de dreiging uit bijvoorbeeld de klimaatverandering of het opraken van energiereserves.

Tegenover de oude antagonistische denkwijze stelt Boerwinkel een nieuwe manier van denken, het inclusief denken. Zoals Boerwinkel (1971: 11) het formuleert: "Een denken dat er principieel vanuit gaat 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. Het is niet ethischer om deze manier van denken aan te hangen, maar verstandiger. Hij doet een beroep op de ratio. De mens kan alleen overleven door samen te leven.

Boerwinkel verwijst naar oude religies en culturen waarin dit besef allang aanwezig was. Van Confucius komt bijvoorbeeld de regel: 'dat wat u niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet'. In de Bijbel vind je ook iets dergelijks: 'al wat gij wilt dat de mensen u doen, doe gij hun desgelijks'. Bij de Griekse Stoa leefde de gedachte dat het de logos is die alles en allen doorwoont en die gelijkelijk aanwezig is in mij en in mijn medemensen. En iedereen kent de uitspraak: 'als één lid lijdt, lijden alle leden mee'.

Dit stelt eisen aan alle betrokken partijen. Integrale vernieuwingsprocessen roepen veel weerstand op omdat waarden en normen aan de orde worden gesteld. Ook volgens Rotmans is één van de belangrijkste voorwaarden voor een geslaagde transitie, want dat is het, een verandering in het perspectief waarmee mensen naar vraagstukken kijken. Mensen moeten dus anders gaan denken, vanuit een ander wereldbeeld. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop we naar water kijken en met de dreiging van water omgaan. Eeuwen lang is onze houding tegenover het water geweest dat we het moesten indammen, we zagen het water als de vijand die we met de juiste technologie konden bedwingen. Dit wereldbeeld bleek niet langer de juiste oplossingen te genereren en inmiddels is dit veranderd en beseffen we dat we juist moeten leven met het water en het de ruimte

moeten geven. Het water is nu een medebepalende factor bij de ruimtelijke inrichting van het land en niet meer een volgend maar een leidend principe geworden.

Hoe zou het eruit zien als we mensen als een leidend principe in ons organisatieontwerp zouden opvatten?

## 2.2. De betekenis

Dit betekent dat het huidige eenzijdige economische paradigma plaats zal moeten maken voor een integrale benadering waar het zoeken naar evenwicht centraal staat.

We zullen met elkaar:

- de juiste condities moeten scheppen die de transitie mogelijk maakt;
  - al-doende moeten leren en al-lerende moeten doen;
  - kennis en competenties verder moeten ontwikkelen;
- en dit alles steeds gericht op het gemeenschappelijke einddoel: een duurzame samenleving.

Die fundamentele verandering vraagt van ons als mens, maar ook van ons als HR-vakgenoten ten eerste en met name om een andere manier van kijken en denken. Het gaat er niet om hele andere dingen te zien, maar om de dingen anders te zien. Als je een paradigma opvat als een “verzameling gemeenschappelijk gedeelde aannames, de manier waarop we de wereld waarnemen, een visie op de werkelijkheid (Adam Smith, 1975)”, dan gaat het dus om een serieuze paradigmaverschuiving.

De belangrijkste paradigmawisseling die ik steeds lees en hoor is: het denken in “*en-en*” i.p.v. in “*of-of*”.

Dit principe is geldig op zowel individueel niveau als op het niveau van organisaties en de samenleving. Op microniveau gaat het om het inzicht dat een mens zich pas volledig zal kunnen ontplooien, wanneer hij zich verbonden weet met het geheel. Het gaat hier dus om *en* de volledige ontplooiing van een individu *en* tegelijkertijd om het collectief. In een organisatie zou je dit net zo goed kunnen toepassen: de organisatie komt pas volledig uit de verf en kan pas volledig zijn kansen benutten, als het zich tegelijkertijd verbonden voelt met en verantwoordelijkheid draagt voor de samenleving. En ook voor een samenleving kan gelden dat de kwaliteit van het leven alleen maar gehandhaafd kan blijven als we ons ook bekommeren om de kwaliteit van de wereld. In feite gaat het hier om het afwentelingsprincipe. *En-en* denken wil zeggen dat iets ons alleen maar ten goede kan komen als het ook ten goede komt aan een ander (mens, domein, land), hier of daar, nu of later. *En-en* denken veronderstelt een duurzame levensstijl zowel van individuen als van organisaties. Daarom is duurzaamheid hét thema van deze tijd.

## 2.3. Een transitie

Als je dit vertaalt naar een wat concreter niveau kun je zeggen dat we om de problemen van deze tijd aan te kunnen integraal i.p.v. gefragmenteerd moeten denken en handelen. Het betekent wellicht

ook dat we onszelf als complete mensen moeten zien en elkaar ook als zodanig moeten aanspreken i.p.v. ons te beschouwen als functionarissen. En omdat we geen eenheidsworsten willen en kunnen zijn, maar allemaal unieke zielen zijn, betekent dat ook dat we moeten erkennen dat we verschillen van elkaar en dat we die verschillen kunnen en moeten overstijgen.

In feite gaat Corporate Social Responsibility of het verduurzamen van een organisatie om een ontwikkeling in het denken, het denken vanuit een ander paradigma, vanuit een ander mens- en wereldbeeld.

Duurzaamheid is dus geen milieuvraagstuk maar een organisatieontwikkelingsvraagstuk. Een echte HR-opdracht dus. Dit is ons vak!

De vraag die ons HR-mensen bezig zou moeten houden is: wat betekent deze paradigmaverschuiving voor het domein arbeid? Als we de eerder genoemde criteria van Rotmans gebruiken, 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?

Beseffende dat één van de kenmerken van een transitie is dat er geen blauwdruk mogelijk is, wil ik toch een voorstelling van elementen die een rol zullen spelen aandragen. Ik beschouw een organisatie dan als een levend organisme dat zich ontwikkelt en verandert op een vergelijkbare manier als individuen dat doen.

Ik ga daarbij uit van de volgende vooronderstellingen:

- Het is niet onze taak om duurzaamheid als nieuwheidje te implementeren, het is ook niet onze primaire opdracht om HR-instrumenten te bedenken, maar het is ons vak om, als partner in business, onze organisatie te helpen zich te ontwikkelen naar een organisatie die volledig waarmaakt waar zij in wezen voor bedoeld is.
- Onze organisaties bevinden zich in een samenleving die zich ontwikkelt. 'En-en denken' zal nodig zijn om complexe problemen op te kunnen lossen, ook binnen organisaties.
- 'En-en denken' impliceert duurzaamheid. Een duurzame levensstijl is geen doel op zich, maar een noodzakelijke voorwaarde in de verdere ontwikkeling, maar wellicht zelfs voor het voortbestaan van organisaties.

Het is onze opdracht om een transitie als hierboven bedoeld te initiëren en te begeleiden.

Een paar grote vragen waar wij als HR mensen mee geconfronteerd worden zijn:

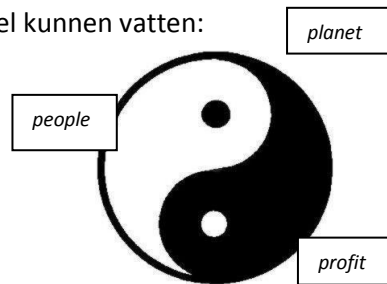
- Welke bijdrage leveren wij vanuit ons vak aan het duurzaamheidsconcept?
- Wat kunnen wij voor de organisatie betekenen wetende dat de samenleving transformeert?

En misschien dat er daarna ook een vraag ontstaat naar HR-instrumentarium of beleid.

### 3. Onze bijdrage aan het duurzaamheidconcept

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 duurzaamheidconcept wordt uitgegaan van de 3 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 het volgende model kunnen vatten:



#### 3.1. De criteria van Planet

De grenzen van onze organisaties lijken zo langzamerhand samen te vallen met de grenzen van onze planeet. Ecologische factoren spelen dus een rol. Beslissingen van onze organisatie moeten dus voldoen aan ecologische criteria.

Dat zouden de volgende, wetenschappelijk onderbouwde criteria kunnen zijn ([www.thenaturalstep.org](http://www.thenaturalstep.org)):

In a sustainable society, nature is NOT subject to systematically increasing:			and in that society ...
			
(1) concentrations of substances extracted from Earth's crust	(2) concentrations of substances produced by society	(3) degradation by physical means	(4) people are not subject to conditions that systematically undermine their capacity to meet their needs

Het vierde criterium van The natural step is later toegevoegd en van een wat andere orde dan de ecologische. Het betreft een 'people' criterium op wereldniveau.

#### 3.2. De criteria van Profit

Voor organisaties zijn winst en/of continuïteit van wezenlijk belang. Er zijn dus ook economische criteria waar een besluit van de organisatie aan moet voldoen. Als criterium zou je kunnen zeggen: er moet een businesscase van gemaakt kunnen worden (Judy van der Lijke, 2007).



### 3.3. En de criteria van People?

En dan ons vraagstuk: welke 'people-criteria' zouden eigenlijk moeten gelden? Wat betekent het dat 'het goed moet zijn voor mensen'. Hier is nog niet zoveel over bekend. Dit is ons vak en hier zouden wij iets van kunnen vinden. Het komt erop aan criteria te vinden die de essentie weergeven en die een tijdje mee kunnen. Ik vermoed zelf dat het hier gaat om zijnswaarden, waarden die betrekking hebben op het Zijn van de mens. Hieraan ligt ten grondslag het idee dat mensen betekenis willen geven en ontlenen aan hun werk en dat zij met hun werk een manier zien om hun eigen bestemming te kunnen realiseren.

Op het niveau van de samenleving gaf The Natural Step al een voorzet:

'in een duurzame samenleving worden mensen niet onderworpen aan condities die hen systematisch niet in de gelegenheid stellen aan hun basisbehoeften te voldoen'.

Een ander antwoord zou kunnen komen uit de Grieks-thomistische filosofie.

De diepste zingeving van het bestaande, ook van een bedrijf wordt in die filosofie gekenmerkt door de zijnswaarden waarheid, goedheid, schoonheid, eenheid en wording (Paul de Blot, 2007). Als je de zijnswaarden vertaalt naar een organisatie gaat het bij waarheid om kenmerken als open en 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 zou je de zijnswaarden kunnen vertalen met transparantie, waardevolheid, aantrekkelijkheid, samenhang en vernieuwingskracht. De toets op die criteria zijn dan de antwoorden op de vragen: is ons beleid inzichtelijk, 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 innoverend?

Zouden dit de peoplecriteria kunnen zijn?

Een derde antwoord is misschien te vinden in de biografie van de organisatie. Net als bij een individu de rode draad in het leven terug te vinden is in zijn levensverhaal, zou je de kern van de organisatie misschien kunnen zoeken in haar verleden onder het motto:

*Wie zijn verleden niet kent,  
kan zijn heden niet begrijpen  
en zijn toekomst niet vormgeven*

*(vrij naar Johan Huizinga, historicus)*

at zijn de specifieke zijnswaarden van deze organisatie? Wat is de oorsprong van dit bedrijf, deze afdeling, deze functie eigenlijk en wat beschouwen wij, als organisatie, nu als onze opdracht. Ook dit is in wezen een spirituele vraag. Je zoekt naar de geest, de spirit van de organisatie. Of anders gezegd, naar de betekenis van de organisatie.

Als voorbeeld noem ik een sectie gym op een middelbare school. Met deze docentengroep hebben we een avond stilgestaan bij deze vragen. Hun antwoorden bleken enorm inspirerend, voor mij en voor henzelf. Ze vertelden dat de sectie gym op scholen ooit in het leven is geroepen vanuit de diepe overtuiging dat sport een wezenlijke bijdrage levert aan de vorming en gezondheid van een kind. Al bij de Grieken was dit duidelijk, de Olympische Spelen zijn er een prachtig voorbeeld van. Deze docenten vertelden verder dat zij natuurlijk de taak hebben om een kind een koprol te leren of te leren wat de spelregels bij hockey zijn. Maar daar gaat het hen niet om. Zij zetten zich persoonlijk en met heel hun hart en ziel in om hun kinderen te laten ervaren hoe fijn het is om te bewegen. Zij geloven namelijk dat kinderen die bewegen leuk zijn gaan vinden, ook bewegende volwassenen zullen blijven. En bewegende volwassenen zijn vitaal, hebben veelal een goede weerstand en geen last van overgewicht. Dát zien zij als hun opdracht. Dit besef bepaalt hun manier van werken en hun kijk op kinderen. Om deze opdracht te kunnen vervullen, moeten ze heel goed waarnemen en uitvogelen waardoor dit ene specifieke kind bewegen leuk zou kunnen gaan vinden. Ook willen ze kinderen succeservaringen meegeven, leren met elkaar samen te werken en leren elkaars kwaliteiten te benutten. Allemaal vanwege de opdracht die zij voelen. Dit bedoel ik met bestemming, met bezieling, met waarde toevoegen. Deze docenten doen veel meer dan kinderen te leren softballen. Zij voegen waarde toe aan de kwaliteit van het leven van hun kinderen. Zijn de peoplewaarden dus te vinden in de geest, de spirit van de organisatie zelf?

#### **4. Onze bijdrage aan innovatie**

Dit brengt mij bij wat ik zie als de tweede opdracht van HR in de komende jaren. Vooralsnog ligt onze primaire waarde niet zozeer in het maken van diversiteitbeleid en arbeidsparticipatie e.d. Ook gaat het volgens mij niet zozeer om de gevolgen van bedrijfsactiviteiten op werknemers te reguleren.

Nee, het gaat mij om (sociale) innovatie in de betekenis van 'geen andere dingen zien, maar de dingen anders zien'. Wij hebben een rol in het ons bewust worden van het feit dat een andere manier van denken vereist is. Net als bij het voorbeeld van het water zou je de mens niet meer moeten willen beheersen en moeten inpassen in het organisatieontwerp, maar zou het Zijn van de mens één van de 3 leidende principes moeten zijn in het ontwerp, samen met planet en profit. Dan ontstaat er net als bij het voorbeeld van het water innovatie en vernieuwingskracht.

Wat houdt dat dan concreet in? Waar gaat HR de komende tijd dan mee bezig?

#### **4.1. Ruimte creëren**

Het belangrijkste is denk ik het opruimen van onnodige ballast, zodat er ruimte ontstaat bij mensen om zich aan te kunnen passen aan andere omstandigheden en om een nieuwe manier van kijken en denken te kunnen ontwikkelen. Dit betekent bestaand instrumentarium terugbrengen tot de essentie. Kritisch kijken of een instrument echt het resultaat oplevert waar het voor bedoeld is, kritisch kijken of alle procedures, normen en voorschriften echt nodig zijn, goed nadenken over welke stuurinformatie echt noodzakelijk en relevant is en alles afschaffen wat deze toets der kritiek niet kan weerstaan.

#### **4.2. Fundamentele vragen stellen vanuit een 'en-en denken'.**

Het initiëren van een dialoog over de essentie van de organisatie zal geen eenvoudige opgave zijn. Grootste winstpunt zit natuurlijk in de uitkomst. Deze is duurzaam, biedt veel potentie voor de toekomst op meervoudig gebied en omdat het de korte termijn doelen en persoonlijke belangen overstijgt en een integraal karakter heeft, fungeert het ook als samenbindend en richtinggevend element voor mensen in de organisatie.

We zouden om te beginnen vragen kunnen stellen als:

- Wat was de oorspronkelijke bedoeling van de organisatie, afdeling, sectie ook alweer?
- Wat zien wij als onze opdracht? En wees niet direct tevreden met het eerste antwoord. Als een onwetend kind blijven doorvragen naar het waarom levert geweldige gesprekken op.

Je kunt deze vragen op iedere plek in de organisatie stellen. Als je hoofd HR bent, is de directie je werkterrein. Als je HR adviseur bent, zijn de managers die je adviseert je gesprekspartners. Als de antwoorden net zo fantastisch zijn als die van de sectie gym – en waarom zou dat niet zo zijn – dan liggen de vervolgvragen voor de hand. Als je iets van de betekenis van jouw organisatie hebt weten te vinden, dan heb je een belangrijk richtsnoer voor de toekomst gevonden. En dan ben je een echte partner in business.

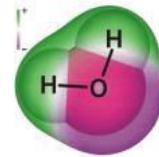
#### **4.3. Organiseren van leren door reflectie, feedback en dialoog**

Er is veel geschreven over lerende organisaties en over hoe leerprocessen in elkaar zitten. Alle auteurs op dit gebied zijn het erover eens dat het onderling uitwisselen van kennis en beelden voor leren essentieel zijn. Senge (1990) formuleert het als het kunnen expliciteren van de in een groep

bestaande denkbeelden over belangrijke vragen. Doel van een dialoog is uit te stijgen boven het individuele denken om zo tot wezenlijk nieuwe inzichten te komen die je in je eentje niet had kunnen krijgen. Door dialogen ontstaan er ook gemeenschappelijke denkbeelden en gemeenschappelijke normen. In feite is het een vorm van collectief leren en dat is essentieel om een fundamentele verandering in een organisatie door te kunnen maken. De dialoog is denk ik het belangrijkste instrument dat gebruikt kan worden om nieuw denken, anders waarnemen en wezenlijk vernieuwen te laten ontstaan. Mensen veranderen organisaties en organisaties veranderen mensen, het is een interactief proces.

#### **4.4. Mensen bij elkaar brengen 'in een chemische verbinding'**

In een organisatie waarin de kern van de organisatie en van mensen leidend zijn, waarin, binnen grenzen, 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. Het is dan belangrijk om de talenten van mensen te verbinden met elkaar. Ook hier gaat het om het collectief inzetten en benutten van het aanwezige talent. Denk aan  $H_2O$ .  $H_2O$  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.



De verschillen tussen mensen worden op deze manier niet alleen erkend, maar ook gewaardeerd. Hierdoor kan werkelijke vernieuwing ontstaan. Zo mensen bij elkaar brengen levert echt innovatie op.

#### **4.5. Onszelf in verbinding brengen met anderen**

Verduurzamen vraagt om een integrale aanpak waar 'people' elementen een belangrijk en volwaardig onderdeel van uitmaken. HR kan en hoeft dit vraagstuk niet in haar eentje op te pakken. Juist niet. Laten we ons dus verbinden met anderen in de organisatie als in het  $H_2O$  model. Dan krijgt onze bijdrage veel meer waarde.

### **5. Conclusie**

Corporate Social Responsibility is meer dan diversiteitbeleid, meer dan goed HR-instrumentarium. Het gaat om het verduurzamen 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. Wat dat betreft is Nederland the place to be! We gaan een tijd tegemoet die veel van onze eigen inspiratie en innovatiekracht zal vragen.

Een manier om ons eigen innovatief vermogen te vergroten is ons te verbinden met anderen in een 'chemische verbinding'. Een voor de hand liggende is die bijvoorbeeld met marketingmensen. Marketing houdt zich immers bezig met de buitenkant, het imago van de organisatie en HR met de binnenkant, de identiteit. Maar ook met anderen kan het heel zinvol zijn om een verbinding mee aan te gaan. Laat je keuze niet alleen bepalen door de functie, maar laat je leiden door je mens-zijn.

Laten we ons ook verbinden met elkaar als vakmensen om een bijdrage te leveren aan het formuleren van de 'people-criteria'. In dit essay doe ik een paar voorzetten, maar de denkoefening is daarmee nog niet klaar. Ik zou graag een dialoog starten met vakgenoten, onze denkkraft vergroten en daarmee een wezenlijke bijdrage leveren aan het verduurzamen van onze organisaties en daarmee van onze samenleving.

## Bibliografie

Boerwinkel, F. (1971), *Inclusief denken, een andere tijd vraagt een ander denken*, Unieboek N.V. Bussum

Chauvigny de Blot, P. de (2006), *Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing. Op zoek naar de mystiek van het zakendoen*, Uitgeverij Nieuwe Dimensies Eemnes

Hol, A.M. (2007), *Mens en werk in een inclusieve samenleving*, paper Radboud Universiteit Nijmegen

Kessels, S. (1997), *Socrates op de markt*, Boom Amsterdam

Leijden, W. en P. Zuiker, (2007), *Nederland op doorbreken, Een vernieuwend perspectief voor een land in crisis*, Emergent Publishing Heilig Landstichting

Lijke, J. van der (2007), *Een betere manier om meer winst te maken. De businesscase van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, paper Radboud Universiteit Nijmegen

Rotmans, J. (2006), *Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving*, Van Gorcum Assen

Schoemaker, M. (2004), 'De organisatie als werkgemeenschap'. -In: MO, nummer 1, jan/febr 2004, p. 5-20

Wessel Ganzevoort, J. (2003), *Spiritualiteit in leiderschap, een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties*, Titus Brandsma Instituut/Uitgeverij Valkhof Pers, Nijmegen