

DECEMBER 2023

DUURZAAM HRM. DE TIEN CRITERIA VOOR EEN EFFECTIEF EN DUURZAAM HRM.

PROF. EM. ALEX VANDERSTRAETEN

UNIVERSITEIT GENT

E-MAIL: Alex.Vanderstraeten@ugent.be

www.alexconsultancy.be

Inleiding¹

Duurzaam HRM is in. Uit een recente literatuurstudie (2021) blijkt dat Duurzaam HRM sinds 2014 op regelmatige basis opduikt in HRM gerelateerde wetenschappelijke publicaties (zowel tijdschriften als boeken). Sinds 2017 zien we zelfs een enorme toename in het aantal wetenschappelijke publicaties rond dit thema. Dit betekent dat de academische wereld zich sterk interesseert in duurzaamheid aan zich, maar ook in de mogelijke rol van HRM in het duurzaamheidsdebat. Sindsdien is het wetenschappelijke debat niet meer gestopt. Daarnaast stellen we ook vast dat HR Managers zich meer en meer interesseren in de mogelijkheden van Duurzaam HRM voor de organisatie.

Op basis van deze ontwikkelingen kunnen we al min of meer de contouren en de concrete uitwerking van Duurzaam HRM beschrijven. Aan de hand van eenvoudige modellen wordt Duurzaam HRM gepresenteerd, zoals het bekende 3 P model van Elkington. Andere modellen zijn gevolgd en hebben de basisidee van Duurzaam HRM verder uitgewerkt. Essentieel komt het echter hierop neer dat HRM van een strategische partner evolueert naar een duurzaamheidspartner door ten eerste expliciet aandacht te schenken aan het behalen van duurzame resultaten op korte en lange termijn, ten tweede door expliciet aandacht te schenken aan het welzijn van medewerkers op korte en lange termijn, en ten derde door expliciet het HRM in te bedden in zowel de realisatie van 'groene' belangen als de realisatie van maatschappelijke impact.

Deze ambitie reikt verder dan de klassieke (strategische) HRM benadering door expliciet te verwijzen naar welzijn van medewerkers, ecologische en klimatologische aspecten, en maatschappelijke impact rond humane rechten. HRM is de aangewezen actor binnen de organisatie om duurzame initiatieven te initiëren en te begeleiden, vooral op vlak van welzijn binnen en buiten de organisatie.

Vandaar het belang om Duurzaam HRM duidelijk te omschrijven, waardoor de consequenties voor organisaties duidelijk vastliggen. Dit doen we aan de hand van negen criteria van Duurzaam HRM waardoor Duurzaam HRM een concreet gezicht krijgt binnen de organisatie en het mogelijk wordt om een volwaardig Duurzaam HRM beleid te ontwikkelen voor de organisatie.

¹ Tekst op basis van boek 'Kramar Robin & Vanderstraeten Alex, Sustainable HRM. From theory to practice. Gent, OWL Press, 2021.

1. Strategisch denken en handelen op korte en lange termijn

Sinds HRM een bepalend onderdeel is van de ondersteunende managementopdrachten (financiën, logistiek en infrastructuur, ICT, personeel en administratie) binnen een organisatie, is de rol en het belang van HRM alsmat toegenomen. De tijd dat de personeelsmanager een zuivere uitvoerende en administratief ondersteunende rol aannam ligt reeds ver achter ons. Deze ontwikkeling merken we in de praktijk en in de rol van de HR Manager. Hij of zij is in 80% en zelfs meer van de organisaties lid van het hoogste managementorgaan zoals het directiecomité, management team, of ander beslissingsorgaan. Van zuiver ondersteunend is hij of zij geëvolueerd naar medebeslisser in de organisatie.

Hiermee gepaard is zowel in literatuur als de praktijk HRM verder ontwikkeld naar een strategische beslisser, de manager die op lange termijn nadenkt en handelt in functie van lange termijn ontwikkelingen van personeel en organisatie. Het belang van een lange termijn oriëntatie wordt in de wetenschappelijke literatuur algemeen erkend als een essentieel kenmerk van Duurzaam HRM..

Over het algemeen is een lange termijn focus relevant om een organisatie naar een lange termijn succes te leiden. Denken over de toekomst betekent dat een organisatie zowel rekening houdt met de korte als met de lange termijn. Succes op de korte termijn leidt niet automatisch tot de levensvatbaarheid van een organisatie op de lange termijn. Daarom moeten we bij de ontwikkeling van Duurzaam HRM een evenwicht vinden tussen succes op lange en korte termijn.

Dit betekent dat Duurzaam HRM enkel duurzaam is wanneer deze afwegingen worden gemaakt en zowel strategische doelstellingen op korte en lange termijn worden geformuleerd. Concreet houdt dit bijvoorbeeld in dat winst op korte termijn wordt ingeperkt ten voordele van investeringen op lange termijn. Uitmelken van een bedrijf op korte termijn beantwoordt bijgevolg niet aan de eis van strategisch denken en handelen op korte en lange termijn van Duurzaam HRM. Maar ook social profit en publieke organisaties moeten denken op lange termijn, en bijvoorbeeld verder denken dan de termijn van een politieke legislatuur.

Vooraf in het people management is een lange termijn perspectief noodzakelijk, aangezien HRM-praktijken enige tijd nodig hebben om bij te dragen aan succesvolle organisatieprestaties. Mensen evolueren traag, veranderingen komen langzaam tot stand. Soms verwachten managers positieve resultaten na enkele maanden van veranderingen op domein van organisatieverandering, of bijvoorbeeld na intensieve ontwikkelingsprojecten voor medewerkers. Dit is wishful thinking, een illusie te denken dat effecten op korte termijn realiseerbaar zijn. Soms is geduld nodig om effectief resultaten van verandering waar te nemen bij medewerkers, of op het vlak van organisatieculturen.

De behoefte aan high-potentials of aan een meer betrokken personeelsbestand, dienen vaak als drijfveren voor een lange termijn oriëntatie, waarbij wordt verwezen naar het duurzaam aantrekken en behouden van medewerkers. Betrokken medewerkers zetten zich in voor een duurzaamheidscultuur en delen bijgevolg dezelfde waarden. In termen van duurzaamheid zijn de meest waardevolle medewerkers degenen die op de lange termijn zich identificeren met de organisatie en haar waarden uitdragen naar de buitenwereld. Dromen we als managers niet van betrokken medewerkers in plaats van volgzaam medewerkers, medewerkers die hun verantwoordelijkheid nemen, resultaatgericht denken en constructief meedenken aan het succes van een organisatie?

Maar ook op het domein van Planet kunnen we de eis stellen om een lange termijn perspectief aan te nemen dat kan leiden tot een duurzaam Groen HRM. Groene HRM-strategieën kunnen de

organisatie helpen om haar globale groene duurzaamheidsambities op de lange termijn te verwezenlijken.

In de eerste plaats kan gekeken worden naar de ontwikkeling op lange termijn van een groene mindset van medewerkers, het geloof in een duurzame transitie naar een groene omgeving. Hierbij denken we niet alleen aan groene mobiliteit zoals openbaar vervoer, elektrische bedrijfswagens, of andere concrete groene initiatieven, maar ook op een dieperliggende ontwikkeling van een groene bedrijfs- of organisatiecultuur.

In de tweede plaats denken we naast groen HRM aan de maatschappelijke impact van een organisatie op zijn sociale en maatschappelijke omgeving op lange termijn. Organisaties zijn op die manier bezig met de realisatie van sociale, arbeids- en mensenrechten op korte en lange termijn met het oog op een meer rechtvaardige en humane wereld.

HRM kan de organisatie helpen om op lange termijn een geloofwaardige partner te worden voor andere maatschappelijke stakeholders op het gebied van menselijke ontwikkeling, politiek, sociaal welzijn, culturele participatie en/of de realisatie van meer ethische waarden en normen (corporate governance). Het is de ambitie van Duurzaam HRM om mensenrechten, ethiek, reductie van ongelijkheid, en andere algemeen maatschappelijke vraagstukken op te nemen in hun langetermijnstrategie.

Hoe kunnen we weten of een organisatie zowel een korte als lange termijn perspectief ontwikkelt in haar Duurzaam HRM? Aan de hand van volgende criteria:

- De organisatie heeft korte en lange termijn doelstellingen op het domein van Performance (korte en lange termijn resultaten, profit - winst), People (fysiek, psychisch en sociaal welzijn), en Planet (groene en maatschappelijke outcomes).
- De organisatie heeft voor alle doelstellingen concrete meetpunten of indicatoren waarmee zowel buitenstaanders als interne medewerkers, leidinggevend en managers op de hoogte zijn van basisgegevens en trends over het duurzaam HRM beleid.
- De organisatie volgt continue de ontwikkeling van haar korte en lange termijn doelstellingen op, bijvoorbeeld door representatieve boardtabellen.
- De organisatie evalueert minstens éénmaal per jaar haar korte en lange termijn doelstellingen op vlak van duurzaam HRM.
- De organisatie houdt duidelijk rekening met korte en lange termijn doelstellingen aan de hand van mogelijke aanpassingen en verbeteringen.

2. Het balanceren van expliciete resultaten op het gebied van Performance, People en Planet

Duurzaam HRM streeft naar een gebalanceerde benadering op de drie gebieden van Performance (Profit), People en Planet. Dit betekent dat gelijktijdig doelstellingen en resultaten worden voorgesteld op de drie domeinen en dat deze onderling afhankelijk zijn van elkaar.

Zo weten we bijvoorbeeld uit onderzoek dat positieve menselijke resultaten, zoals arbeidsbetrokkenheid, welbevinden (People) leiden tot betere resultaten (Performance). Gelukkige medewerkers presteren meer en beter. Ondanks deze evidentie is het noodzakelijk om nauwgezet deze relatie te onderzoeken, en na te gaan of ze in alle omstandigheden wel werkt. Een nauwkeurige afweging is daarom aangewezen om zorgvuldige conclusies te trekken over de onderlinge relatie tussen de drie P's.

Een groot verschil met strategisch HRM is dat Duurzaam HRM de spanningen en mogelijke tegenstellingen tussen de drie gebieden onderkent. Dit betekent concreet dat investeringen op korte termijn moeten gebeuren op het domein van welzijn, die mogelijks leiden tot betere resultaten. Toch zijn we niet zeker van deze relatie en moeten we meestal kijken naar de lange termijn om de positieve relatie tussen welbevinden (People) en resultaten (Performance) te bekomen.

Studies hebben aangetoond dat wanneer personeelsreductie wordt gebruikt om de financiële resultaten op de korte termijn te verbeteren, dit vaak leidt tot negatieve menselijke gevolgen zoals overwerk, stress, verlies van vertrouwen in het management en minder arbeidsbetrokkenheid. Ook blijkt dat het verlies van betrokken en competente medewerkers op korte termijn, die bijdragen aan de organisatiecultuur en het succes van de organisatie, op langere termijn nefaste gevolgen kan hebben.

Wanneer we enkel focussen op Performance is het risico groot dat we inboeten op het domein van People. Indien echter zowel naar Performance als naar People wordt gekeken is het risico veel kleiner dat het welbevinden van medewerkers leidt onder de druk van betere of meer resultaten. Vandaar opnieuw het belang voor HRM om zowel op Performance en People doelstellingen te focussen en te vermijden dat er interne tegenstrijdigheden ontstaan tussen beide. People doelstellingen mogen wat kosten om de resultaten op lange termijn veilig te stellen.

Het siert organisaties om expliciet People doelstellingen naar voren te schuiven in het streven naar een win-win-oplossing die erkent dat het bereiken van duurzame menselijke doelstellingen een investering in mensen betekent in plaats van het behalen van onmiddellijke financiële winst of resultaten op de korte termijn. Het balanceren van deze uitkomsten op de korte en langere termijn is typerend voor Duurzaam HRM.

Maar ook de focus op Planet doelstellingen kan leiden tot win-win situaties voor People en Performance doelstellingen. Geëngageerde medewerkers met een groene mindset kunnen de organisatie vooruit helpen, niet enkel voor het behalen van duurzame resultaten, maar ook als een voorbeeld van een aantrekkelijke werkgever, die begaan is met de lange termijn op weg naar een duurzame omgeving en maatschappij.

Samengevat betekent Duurzaam HRM de erkenning van het belang van de drie P's en hun onderlinge afhankelijkheid. Hierdoor is Duurzaam HRM een meer allesomvattende en holistische benadering van het management van medewerkers en organisaties.

Hoe kunnen we weten of een organisatie werkt aan de hand van een uitgebalanceerde benadering van Performance, People en Planet in haar Duurzaam HRM? Aan de hand van volgende criteria:

- De organisatie heeft strategische doelstellingen op de drie domeinen van Performance, People en Planet.
- De organisatie bestudeert de effecten op korte en lange termijn van alle doelstellingen
- De organisatie zoekt actief naar de interne consistentie van doelstellingen en effecten (powerful connections, not deadly combinations) van de drie P's.
- De organisatie onderzoekt de onderlinge relaties tussen de drie P's in die mate dat ze elkaar versterken.
- De organisatie werkt negatieve effecten en interne tegenstrijdigheden zoveel mogelijk weg

3. De ontwikkeling van persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke capaciteiten

Een centrale zorg van Duurzaam HRM is de ontwikkeling van het menselijk en sociaal kapitaal als een essentieel resultaat van HRM-praktijken. Deze ontwikkeling van menselijk en sociaal kapitaal kan op drie niveaus plaatsvinden: het persoonlijke of individuele niveau, het organisatieniveau en het maatschappelijk niveau.

Duurzaam HRM houdt zich ten eerste bezig met het ontwikkelen van individuen binnen de organisatie met als doel hun individuele mogelijkheden en inzetbaarheid te vergroten. Hier gaat het om het waarborgen van de capaciteiten die de organisatie nodig heeft op de korte en lange termijn. Deze capaciteiten kunnen reeds verworven zijn door scholen en universiteiten, maar organisaties kunnen de ontwikkeling van medewerkers verder bevorderen in het kader van programma's rond loopbaanplanning, coaching en levenslang leren. De organisatie neemt de verantwoordelijkheid voor de continue ontwikkeling van de individuele capaciteiten en persoonlijke groei van medewerkers op zich met het oog op een duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Ten tweede heeft Duurzaam HRM een impact op de ontwikkeling van de organisatie, onder de vorm van teamontwikkeling, kennismanagement, de lerende organisatie en globaal de groei van de sociale vaardigheden en de veerkracht van medewerkers met het oog op samenwerking en de groei van het sociaal kapitaal. Deze sociale groei is nodig om veerkrachtige organisaties te bouwen, die de uitdagingen van de toekomst aankunnen als gevolg van de steeds veranderende omgeving. De verankering van het sociaal kapitaal in de organisatie door de bevordering van samenwerking, overleg en interne communicatie is een opdracht voor Duurzaam HRM.

Ten derde draagt Duurzaam HRM de verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke ontwikkeling. Mensen hebben het recht om te participeren in de toenemende scholingsgraad van de samenleving. Capaciteitsontwikkeling van individuen wordt gebruikt als maatstaf voor het maatschappelijk welzijn. Deze capaciteitsbenadering van welzijn werd aanvankelijk ontwikkeld door Nobelprijswinnaar Amartya Sen, die het concept samen met de Amerikaanse filosoof Martha Nussbaum verder ontwikkelde. In plaats van eenvoudigweg het welzijn van een bevolking te beoordelen, probeert de aanpak te evalueren wat een individu kan doen en zijn in verschillende samenlevingen. Het meet de kansen die elke persoon individueel krijgt. HRM-professionals kunnen aan dit idee bijdragen via HRM-activiteiten zoals training, persoonlijke ontwikkeling en levenslang leren en algemeen capaciteitsontwikkeling.

De OESO pleit in dit verband voor samenwerking met de ILO, het IMF en de Wereldbank voor een aanpak die de kenmerken van Duurzaam HRM weerspiegelt voor de ontwikkeling van capaciteiten en inzetbaarheid. In haar rapport aan de G20 pleit het voor de ontwikkeling van overdraagbare vaardigheden, bredere beroepsprofielen en competentiegericht leren. Ze pleiten voor een grotere dialoog tussen onderwijs- en opleidingsinstellingen en stellen: *‘Werkgevers moeten samenwerken met onderwijs- en opleidingsinstellingen om te zorgen voor het aanbieden van relevante vaardigheden, onder meer via stages; opleiding op de werkvloer aanbieden om de verbetering en aanpassing van vaardigheden te vergemakkelijken; en vormen van werkorganisatie aannemen die het beste uit bestaande vaardigheden halen.’* (OECD, ILO, World Bank & IMF (2016). *Enhancing employability: report prepared for the G20 Employment Working Group. Paris: OECD*)

Duurzaam HRM en meer bepaald capaciteitsontwikkeling kan bijdragen aan het bereiken van de universele Sustainable Development Goals en duurzaamheidsresultaten door het versterken van capaciteiten die bijdragen aan positieve maatschappelijke resultaten zoals een goede gezondheid, welzijn, fatsoenlijk werk en een meer ecologische en humane samenleving. In die zin is Duurzaam HRM een bouwsteen voor het brengen van meer geluk en capaciteit over de hele wereld.

Hoe kunnen we weten of een organisatie werkt aan de permanente en duurzame ontwikkeling van de medewerker, organisatie en samenleving? Aan de hand van volgende criteria:

- De organisatie heeft een duidelijke visie en concrete doelstelling rond de ontwikkeling van medewerkers (opleidingsplan, systeem van permanent leren, leerplatform, kennismanagement, etc...)
- De organisatie heeft een aparte rubriek en budget 'vorming, training, opleiding, permanent leren, of ontwikkeling' in de boekhouding
- De organisatie spendeert min 3-10% (afhankelijk van de sector) van de personeelskost aan vorming, training of opleiding
- De organisatie evalueert of volgt de competenties en de groei van haar medewerkers op
- De organisatie heeft een competentie management systeem voor zowel technische als generieke gedragscompetenties

4. De aandacht voor de positieve en de negatieve uitkomsten van HRM

Een bepalend kenmerk van Duurzaam HRM is de expliciete weergave van zowel de positieve als de negatieve impact van HRM op de resultaten die medewerkers halen in hun welbevinden. Duurzaam HRM veronderstelt dat HRM-managers de potentiële schade die HRM-praktijken voor de medewerkers kunnen veroorzaken, evalueren, en acties ondernemen om deze schade te voorkomen en/of te beperken.

HRM erkent de positieve resultaten van HRM-praktijken op de productiviteit, werktevredenheid, inzet/engagement, minder personeelsverloop, zelfactualisatie en andere positieve effecten op mens en organisatie. Niettemin moet aandacht geschonken worden aan de negatieve effecten van HRM praktijken zoals stress, burn out, slechte sfeer tussen medewerkers, enz... Door bijvoorbeeld resultaat gerelateerde bonussen uit te keren kan het stressniveau in de organisatie stijgen, en stellen medewerkers zich eerder competitief op en niet coöperatief. Deze negatieve effecten moeten in rekening worden genomen om het uiteindelijk effect vast te stellen van de introductie van bonussen.

Het feit dat Duurzaam HRM een uitgebalanceerde benadering veronderstelt (zie hogerop) maakt dat HR Managers aandacht moeten geven aan zowel positieve als negatieve effecten, en deze tegenover elkaar afwegen. Dit veronderstelt een geavanceerde benadering en mogelijks berekening van alle effecten, en de afweging van deze effecten op basis van concrete gegevens (evidence based HRM).

Meetsystemen spelen hierbij een belangrijke rol om deze afwegingen zo concreet mogelijk uit te voeren. Dit betekent bijvoorbeeld concreet dat winstcijfers moeten afgewogen worden ten opzichte van de kosten van een mogelijks hoger personeelsverloop of ziekteverzuim (waarvan de personeelskost vrij gemakkelijk kan worden berekend). Een daling van het ziekteverzuim daarentegen maakt dat betere (financiële) resultaten worden behaald, naast het feit dat de werksfeer en andere welzijnsindicatoren ook positief kunnen worden beïnvloed.

Hoe kunnen we weten of een organisatie effectief positieve en negatieve effecten van HRM systemen en praktijken in rekening neemt in het kader van Duurzaam HRM? Aan de hand van volgende criteria:

- De organisatie heeft meetsystemen over alle HRM systemen en praktijken die het mogelijk maakt effecten te analyseren en tegenover elkaar af te wegen
- De HR Manager of afdeling analyseert en rapporteert de effecten van HRM voor zowel medewerkers als organisatie
- De HR Manager werkt zoveel als mogelijk de negatieve effecten van bepaalde HRM praktijken weg

5. Duurzaam leiderschap als voorwaarde voor Duurzaam HRM

Uit HRM-onderzoek blijkt voortdurend dat het gedrag van managers en leidinggevendenden een cruciale rol speelt bij de beslissing van de medewerker om de organisatie wel of niet te verlaten. Leiderschap is een belangrijke factor in de motivatie van medewerkers en daarmee bepalend voor de mate waarin een medewerker zich goed voelt binnen de organisatie.

Duurzaam HRM benadrukt authentiek leiderschap, waarbij respect voor de medewerker centraal staat. Respect betekent enerzijds het rekening houden met de mensenrechten, arbeidsrechten en sociale rechten van de werknemer, en anderzijds respect in relatie tot de dagelijkse en informele omgang met de werknemer. Dit laatste vertaalt zich concreet in de oudst bekende regel in de omgang met mensen, namelijk *'Behandel mensen zoals je zelf behandeld wilt worden'*, zoals ook verwoord in de Bijbel, de Koran of andere historische documenten. Respectvol gedrag wordt keer op keer besproken, waardoor er een wederkerige relatie tussen mensen ontstaat. Als ik respectvol handel, is de kans zeer groot dat deze relatie wederkerig wordt en dat ik dus ook respectvol word behandeld door de ander. Hierdoor ontstaat een duurzame interactie tussen mensen, en concreter tussen bijvoorbeeld manager en medewerker.

De HRM-literatuur blijft hieraan werken door de relatie tussen manager en werknemer verder te onderzoeken. Wij zijn tot de conclusie gekomen dat respectvolle interne communicatie, het geven van verantwoordelijkheid, het geven van ontwikkelingskansen aan medewerkers, het werken met doelstellingen en het geven van inspraak factoren zijn die de motivatie van medewerkers vergroten en leiden tot een vruchtbare samenwerking in de organisatie. Dit idee werd al in de jaren zestig ontwikkeld door Herzberg (1968) toen hij zichzelf de vraag stelde hoe mensen te motiveren. Later werden leiderschapsstijlen ontwikkeld die hierop voortborduurden, zoals situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1972), transformationeel versus transactioneel leiderschap (Bass, 1985), het leiderschapsmodel van Quinn (2008) en vele andere modellen. Kortom, leiderschap en management zijn een cruciale factor in de dagelijkse interactie met medewerkers in een organisatie en bepalend voor succesvolle resultaten.

De ontwikkeling van leiderschapsmodellen richting authentiek, empathisch, participatief, democratisch, strategisch, visionair, etc. betekent dat Duurzaam HRM rekening houdt met deze inzichten. Duurzaam HRM legt bijzondere nadruk op welzijnsgericht, authentiek en respectvol leiderschap met de nadruk op respect voor fundamentele mensenrechten, arbeidsrechten, kinderrechten en sociale rechten. Concreet betekent dit dat organisaties uit deze inzichten inspiratie kunnen putten om een professionele vorm van management en leiderschap toe te passen binnen de eigen organisatie en daarmee aansluiting te vinden bij Duurzaam HRM.

Hoe kunnen we weten of een organisatie aandacht besteedt aan leiderschap en management in de organisatie om een duurzaam leiderschapssysteem in de functie van Duurzaam HRM te installeren en te verbeteren? Op basis van de volgende criteria:

- Een organisatie heeft een leiderschapsprogramma om de leiderschapsstijlen van alle managers en supervisors in de organisatie te verbeteren
- Organisaties evalueren regelmatig hun leiders en supervisors op het gebied van management- en supervisorcapaciteiten

- Organisaties monitoren leiderschapscapaciteiten via individuele feedbacksystemen van werknemers en/of medewerkers tevredenheidsonderzoeken om uiteindelijk verbeterings- of corrigerende maatregelen te nemen op het gebied van leiderschap
- Leiderschap en management zijn gekoppeld aan ethische normen van goed leiderschap, authentiek leiderschap, participatief en mensgericht leiderschap
- Organisaties ondernemen actie in gevallen van giftig leiderschap om destructieve praktijken van leiders, managers en supervisors op te sporen, aan te pakken en zoveel mogelijk te vermijden

6. Duurzaam HRM en welzijn van de medewerker

Welzijn van medewerkers komt uiteraard volledig tot zijn recht in de People dimensie van Duurzaam HRM. Welzijn is een breed begrip, en wordt vaak vereenzelvigd met geluk op het werk, de 'Happiness Manager', de 'welzijnsmanager' en andere soms allesomvattende begrippen.

In Duurzaam HRM onderscheiden we daarom drie niveaus van welzijn, met name lichamelijk, psychisch en sociaal welzijn. Hierdoor wordt het begrip concreter en als gevolg meetbaarder. Dit heeft het voordeel dat we duidelijker omschrijven wat we bedoelen met geluk op het werk.

Lichamelijk welzijn legt de nadruk op fysieke gezondheid, en concreet gemaakt door de afwezigheid van negatieve symptomen zoals hoofdpijn, spierpijn, vermoeidheid, problemen met het gezichtsvermogen, hart- en vaatziekten, enz... maar ook afwezigheid van ongevallen en beroepsziekten. Dit is de meest concrete en geïnstitutionaliseerde benadering van welzijn op het werk en vaak voorwerp van sociaal overleg tussen werkgever en werknemer in het kader van (supra) nationale tot lokale overlegsysteem. Lichamelijk welzijn kan ook gekenmerkt worden door de aanwezigheid van positieve gevoelens zoals energie, levenslust en gedrevenheid.

Dit is de gezondheidsdimensie van welzijn die verwijst naar objectieve fysiologische metingen en subjectieve ervaringen van lichamelijke gezondheid. Het wordt bijvoorbeeld gemeten aan de hand van ontbreken van werkstress, bloeddruk, positieve energie, minimum aan arbeidsongevallen, beroepsziekten, enz...

Psychisch welzijn van medewerkers heeft een affectief karakter en verwijst naar het zelfbenoemde geluk van werknemers. Dit geluk gerelateerde welzijn is dus gebaseerd op subjectieve ervaringen betreffende het functioneren op het werk. Het wordt empirisch benaderd vanuit werktevredenheid, affectieve betrokkenheid, persoonlijke motivatie. Psychisch welzijn verwijst dus naar de subjectieve ervaringen van individuen op het werk en omvat de attitudes van medewerkers, zoals betrokkenheid op of met het werk, gevoel van groei door het werk, zelfrealisatie, enz...

Psychisch welzijn wordt vaak gemeten op basis van personeelstevredenheidsonderzoek om op zoek te gaan naar de subjectieve mening van medewerkers over hun psychisch welzijn. Het kan ook gemeten worden op basis van objectieve metingen zoals mate van burn out, tot zelfs personeelsverloop en ziekteverzuim als proxis van psychisch welbevinden.

Sociaal welzijn richt zich op sociale integratie (zich deel voelen van de gemeenschap), sociale acceptatie en inclusie (andere mensen vertrouwen) en empathie (het begrijpen van sociale processen en gevoelens). Sociaal welzijn richt zich op de interactie tussen medewerkers en de kwaliteit van deze wederzijdse relaties op de kwaliteit van het leven. Sociaal welzijn wordt weerspiegeld in zowel de mate waarin we onszelf als geïntegreerd (of omgekeerd geïsoleerd) zien binnen een bepaalde gemeenschap als in de mate waarin we onszelf sociaal geaccepteerd vinden. Bovendien valt sociaal welzijn samen met gevoelens van vertrouwen, steun en wederkerigheid. Sociaal welzijn uit zich bijvoorbeeld in aspecten van collegiaal handelen, teamwerk, en werksfeer.

Duurzaam HRM hanteert een integrale benadering van het welzijn van medewerkers door zowel welzijn te erkennen op het niet-werkgebied (familie, gezin, buitenwereld) als het werkgebied. Dit betekent de integratie van de work-life balans, en de erkenning van de onmogelijkheid om werk en privé volledig van elkaar te scheiden. Dit betekent dat de organisatie in de mate van het mogelijke begaan is met het welzijn van de medewerker binnen en buiten te organisatie.

Hoe kunnen we weten of een organisatie duurzaam werkt aan het welzijn van de medewerker. Aan de hand van volgende criteria:

- De organisatie heeft een duidelijke visie en concrete doelstellingen rond welzijn dat zich oriënteert op zowel fysiek, psychisch als sociaal welzijn
- De organisatie heeft meetsystemen die inzicht geven in de stand van zaken en de trends inzake fysisch, psychisch en sociaal welzijn
- De organisatie heeft HRM systemen waarmee het constant aandacht schenkt aan eventuele welzijnsproblematieken zoals een ombudspersoon, preventiedienst, enz...
- De organisatie voert minimaal om de twee jaar een personeelstevredenheidsonderzoek waarin gevraagd wordt naar het fysisch, psychisch en sociaal welzijn van medewerkers
- De organisatie heeft een formeel en/of informeel overlegstelsel tussen werkgever en medewerker waarin veiligheid, gezondheid en andere welzijnsvraagstukken van de medewerkers centraal staat

7. Duurzaam en groen HRM

Met betrekking tot het milieu is de afgelopen tien jaar het concept 'Green Human Resource Management' ontstaan. Groen HRM is een onderdeel van Duurzaam HRM dat zich specifiek focust op ecologische en klimatologische uitdagingen.

Groen HRM wil vooral impact hebben op de P van Planet. Binnen groen HRM gaat het om meer dan het nemen van milieuvriendelijke HRM-initiatieven zoals het verkleinen van de ecologische voetafdruk van werknemers, het bevorderen van recycling op het werk, online trainingen of energiezuinige kantoorruimtes. Concreet gaat het om een goed afvalbeheerbeleid, CO2-compensatie, het aanpassen van de werkomgeving en het gebruik van recycleerbare of gerecyclede producten, groene mobiliteit, of milieubewust werken op afstand.

Groen HRM stelt dat beleid de ecologische duurzaamheid kan bevorderen door het ontwerp van groene banen, het werken met selectiecriteria met betrekking tot ecologische duurzaamheid, training voor efficiënt gebruik van hulpbronnen, prestatie-indicatoren ter ondersteuning van ecologische duurzaamheid en belonen van medewerkers voor groen gedrag.

Groen HRM stelt dat het noodzakelijk is om het gedrag, de houding en de capaciteiten van medewerkers te verbeteren, hen te motiveren om groen te denken, en hen kansen te bieden om kennis en vaardigheden op te bouwen die verband houden met ecologische duurzaamheid. Het onderzoek naar Groen HRM levert een waardevolle bijdrage aan Duurzaam HRM als het wordt gezien in samenhang met het werken aan het welzijn van medewerkers.

Uit onderzoek blijkt dat jonge mensen tegenwoordig kiezen voor een job binnen een milieubewuste en groene organisatie. HRM kan de drijvende kracht zijn voor een groene mindset bij medewerkers die de organisatie als een groene speler op de arbeidsmarkt kan plaatsen, en zo bijdragen aan een groene bedrijfscultuur. In die zin is HRM een groene business partner voor een groene organisatie.

Hoe kunnen we weten of een organisatie duurzaam werkt aan een groen HRM. Aan de hand van volgende criteria:

- De organisatie beschikt over een groene visie en hanteert expliciet groene HRM doelstellingen
- De organisatie heeft concrete metingen waarbij de stand van zaken en trends over groene doelstellingen worden opgevolgd en geëvalueerd
- De organisatie hanteert fiscale voordelen voor medewerkers die leiden tot een duurzame groene mobiliteit, en ontmoedigt gebruik van niet duurzame mobiliteit
- De organisatie heeft concrete initiatieven op vlak van afvalbeheer en recycling die gedrag van medewerkers beïnvloeden naar een groene mindset
- De organisatie organiseert vorming, training en opleiding die gericht zijn op groene gedragsveranderingen
- De organisatie besteedt in al haar vorming, training en opleiding expliciet aandacht aan duurzame groene initiatieven

8. Duurzaam HRM en de ontwikkeling van maatschappelijk welzijn

Duurzaam HRM erkent de rol die HRM speelt bij de ontwikkeling van maatschappelijke resultaten buiten de organisatie. Deze omvatten resultaten op het gebied van maatschappelijke gezondheid en het potentieel voor het creëren van maatschappelijk welzijn. HRM-beleid zoals loon- en salaristarieven en opleidings- en onderwijsbeleid dragen uiteindelijk bij aan de verdeling van rijkdom, inkomen, kennis en kunde in de samenleving.

Samenlevingen met een hoge inkomensongelijkheid blijken minder vertrouwen te vertonen tussen verschillende economische groepen in de samenleving, meer politieke volatiliteit, smalle netwerken van sociale relaties, sociale onrust, ongelijke toegang tot onderwijsmogelijkheden, sociale reproductie en het potentieel voor lagere economische groeicijfers. Idealiter zou Duurzaam HRM kunnen bijdragen aan het minimaliseren van deze negatieve effecten door samen te werken met maatschappelijke instellingen en door het formuleren van een eigen maatschappelijk HRM-beleid, dat een reflectie is van hogere maatschappelijke doelstellingen zoals meer gelijkheid en rechtvaardigheid in de samenleving.

Zo zou een HRM-beleid, zoals het belonings- en uitkeringsbeleid, een voorbeeld kunnen zijn van het verkleinen van de grote verschillen tussen hoge en lage inkomens voor medewerkers. Dit kan worden gedaan door medewerkers toegang te geven tot een aandeel in de winst of prestatieresultaten van de organisatie. Southwest Airlines heeft een lange geschiedenis in het betrekken van werknemers bij een brede winstdeling, een breed aandelenbezit voor werknemers en zelfs, jarenlang, breed gebaseerde aandelenopties. Dit draagt bij aan een cultuur waarin medewerkers op de eerste plaats komen en draagt bij aan een laag personeelsverloop, zakelijk succes, een laag aantal klachten van klanten en medewerkers die trots zijn om voor de luchtvaartmaatschappij te werken.

Het vorming, training en opleidingsbeleid voor medewerkers kan bijdragen aan een grotere inzetbaarheid van diezelfde medewerkers binnen, maar ook buiten de organisatie. Op die manier draagt HRM en de organisatie bij aan de algemene ontwikkeling van individuen in de samenleving, wel wetende dat onderwijs en opleiding een succesfactor is naar toenemende welvaart en welzijn.

Door de realisatie van maatschappelijke impact neemt de geloofwaardigheid en legitimiteit van de organisatie toe, doordat deze laatste bijdraagt aan het welzijn in de maatschappij en als zodanig een algemeen aanvaarde instelling wordt in de samenleving. Hierdoor neemt de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie toe, waardoor de organisatie een voorbeeld wordt van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.

Hoe kunnen we weten of een organisatie duurzaam werkt aan een groen HRM. Aan de hand van volgende criteria:

- De organisatie heeft een visie en concrete doelstellingen op het domein Duurzaam HRM die in lijn liggen met maatschappelijk verantwoord ondernemen
- De organisatie investeert in de persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers in functie van een hogere inzetbaarheid van diezelfde medewerkers, en neemt het risico erbij dat medewerkers gebruik maken van de toegenomen inzetbaarheid om de organisatie te verlaten
- De organisatie streeft in het Duurzaam HRM expliciet doelstellingen en initiatieven na die een maatschappelijke impact hebben op de buurt, lokale gemeenschappen, regionale, nationale of zelfs internationale omgeving

- De organisatie heeft een budgetpost in de boekhouding die verwijst naar HRM gerelateerde maatschappelijke initiatieven

9. Duurzaam HRM vanuit expliciete ethische waarden

Duurzaam HRM onderbouwt de duurzaamheid door middel van expliciete waarden die ten grondslag liggen aan duurzaamheid. Deze waarden kunnen we bijvoorbeeld afleiden van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties. Deze waarden weerspiegelen een moreel oordeel over welke acties en resultaten goed of fout zijn en wat ethisch handelen voor de organisatie betekent. Waarden bieden de principes of gedragsnormen over wat belangrijk is en vertegenwoordigen idealen waartegen het mogelijk is acties en gewenste resultaten van organisaties te evalueren.

Wanneer SDG doelstellingen de cultuur aansturen van een organisatie plaatst deze zich in een maatschappelijk breed ethisch kader. Vooral de duurzame doelstellingen rond 'Goede gezondheid en Welzijn'(doelstelling 3), 'Kwaliteitsonderwijs'(Doelstelling 4), 'Gendergelijkheid' (Doelstelling 5), Eerlijk Werk en Economische Groei (Doelstelling 8), 'Ongelijkheid verminderen' (Doelstelling 10), Partnerschap om doelstellingen te bereiken' (Doelstelling 17) appelleren rechtstreeks naar de rol van HRM binnen een organisatie.

De SDG's vormen een breed gedragen inspiratie om het ethisch kader van Duurzaam HRM te funderen. Maar ook andere systemen kunnen inspiratie bieden zoals de GRI (Global Reporting Initiative). De GRI-standaarden vertegenwoordigen state of the art praktijken voor het publiekelijk rapporteren over een reeks economische, ecologische en sociale gevolgen. Duurzaamheidsrapportage op basis van de GRI standaarden geven informatie over de positieve of negatieve bijdragen van een organisatie aan duurzame ontwikkeling.

Bovendien worden bepaalde landen gekenmerkt door culturele waarden die duurzaamheid ondersteunen en positieve economische, sociale en ecologische resultaten bevorderen. Landen als Zweden en andere Scandinavische landen hebben culturele waarden die het overheidsbeleid vormgeven dat bijdraagt aan deze resultaten. Deze landen hebben lage werkloosheidscijfers, evenwichtige begrotingen en lage staatsschulden. Ze hebben zich ook sterk gecommitteerd aan het terugdringen van de ongelijkheid door uitgebreide uitgaven aan welzijn, door te investeren in de ontwikkeling van menselijk kapitaal door middel van onderwijs, kinderopvang en arbeidsmarktbeleid, en door nationaal beleid uit te voeren om de genderongelijkheid terug te dringen. Tegelijkertijd zijn instituties op de arbeidsmarkt, zoals vakbonden en werkgeversverenigingen sterk uitgebouwd om het sociaal overleg te ondersteunen en sociale vrede te handhaven.

Ethisch gefundeerd duurzaam handelen kan een versterkende rol bieden om duurzame HRM systemen en praktijken uit te rollen in de organisatie. Hierbij is het noodzakelijk om het handelen consistent met de duurzame waarden te laten verlopen. Deze consistentie moet doorgetrokken worden naar alle regelingen die betrekking hebben op zowel eigen medewerkers als onderaannemers, mensen uit de hele toeleveringsketen, interim medewerkers enz...

Hoe kunnen we weten of een organisatie haar duurzaamheid fundeert op authentieke ethische waarden normen. Aan de hand van volgende criteria:

- De organisatie heeft een expliciet waarden- en normensysteem rond Duurzaam HRM zoals vastgelegd in expliciete documenten (al dan niet op internet)
- De organisatie kan duidelijk de consistentie aantonen tussen de duurzame waarden en normen enerzijds, en de concrete duurzame doelstellingen en het daaruit afgeleide dagelijks handelen anderzijds (walk your talk)

- De organisatie laat zich inspireren door algemeen aanvaarde duurzame waardensystemen zoals de SDG's, GRI ... en de daaruit afgeleide rapportage en opvolgingssystemen
- De organisatie vertaalt haar waarden- en normensysteem in opvolgbare metingen en peilt regelmatig naar de beleving van waarden binnen de organisatie bij haar medewerkers

10. Duurzaam HRM en participatie van alle belanghebbenden

Duurzaam HRM hangt samen met politieke, sociale en culturele belangen en haar vertegenwoordigers. De praktijk van HRM is tenslotte een compromis tussen de rationele strategie van een organisatie enerzijds, en de interne en externe belangengroepen anderzijds.

Mensen die betrokken zijn bij de ontwikkeling en implementatie van HRM-beleid opereren in een context van tegenstrijdige druk en belangentegenstellingen. Vandaar de behoefte aan een stakeholdersbenadering binnen Duurzaam HRM om deze tegenstrijdige belangen te identificeren en zoveel als mogelijk rekening te houden met deze belangen in het bereiken van een duurzame HRM strategie voor de organisatie.

Duurzaam HRM erkent expliciet dat het formuleren en implementeren van HRM-beleid complexe processen zijn, en dat belanghebbenden, zoals werkgevers, medewerkers en vakbonden organisatorische beslissingen kunnen beïnvloeden. In die zin bestaat reeds sinds wereldoorlog II in Europa een lange traditie van institutioneel overleg tussen bijvoorbeeld vakbonden en werkgevers(organisaties) op zowel organisatie- als regionaal, nationaal, Europees en internationaal niveau. Duurzaam HRM houdt bijgevolg rekening met deze historische traditie en kan zelfs verder gaan door naast dit institutioneel overleg eigen overleg en inspraak te organiseren om alle belanghebbenden te informeren en eventueel mede te laten beslissen over belangrijke duurzame HRM doelstellingen.

Strategieontwikkeling geeft aan dat een duurzame HRM-aanpak vereist dat HRM-managers belangrijke besluitvormers op bestuursniveau en ook op andere functionele gebieden betrekken. Duurzaam HRM omvat de integratie van duurzaamheidsresultaten, inclusief milieuresultaten, organisatiestrategie en HRM-strategie. Dit vereist overleg tussen alle functionele gebieden bij het formuleren van duurzame strategieën.

Kortom, Duurzaam HRM heeft de betrokkenheid nodig van zowel interne (medewerkers, managers, leidinggevendenden) als externe belanghebbenden (maatschappelijke belangengroepen, leveranciers, milieu, onderwijs).

Hoe kunnen we weten of een organisatie een stakeholdersbenadering hanteert rond Duurzaam HRM? Aan de hand van volgende criteria:

- De organisatie erkent het bestaansrecht van de stakeholders (vakbonden, werkgeversorganisaties, andere belangenvertegenwoordigers) in de organisatie
- De organisatie heeft regelmatig en gestructureerd overleg met de belangrijkste stakeholders (managers, leidinggevendenden, medewerkers, vakbonden) in de organisatie
- De organisatie sluit bindende akkoorden met de stakeholders rond duurzame HRM initiatieven
- De organisatie peilt regelmatig naar de gedragenheid van HRM systemen en praktijken bij de belangrijkste stakeholders.