



Van Human Resources naar Human Relations

Duurzaam werkgeverschap is de trend

Het werkgeverschap van deze tijd is niet meer gericht op het uitnutten van medewerkers als bron, maar op het investeren in mensen. HR zou dan ook moeten staan voor Human Relations, zeggen Tom van Disseldorp, managing consultant Open, en Martine Bolhuis, Business Partner Werkgeverschap bij Centraal Beheer. Ze leggen uit hoe duurzaam werkgeverschap de veerkracht in de organisatie versterkt en waarom je als duurzaam werkgever met je medewerkers niet alleen een arbeidsovereenkomst, maar ook een ideologisch contract sluit.

Iedereen onderkent inmiddels wel het belang van duurzaam ondernemen. Onderdeel daarvan is duurzaam werkgeverschap. Dat beantwoordt aan de behoefte van de samenleving, de organisatie en de medewerker, zegt Van Disseldorp. “Duurzaamheid gaat om hoe wij ons als mensen manifesteren op deze planeet. We putten onze bronnen uit. Als je het hebt over Human Resources, zeg je eigenlijk hetzelfde: we gebruiken de mens als bron. Is het vandaag de dag nog verantwoord om je resources uit te nutten of gaat het erom dat je ze zo inzet dat ze zichzelf in stand kunnen houden? Daarom spreken we liever van Human Relations: we investeren in mensen op basis van een relatie.”

De organisatie als trampoline

Bij die benadering staan de verbindingen in de organisatie centraal, geeft Bolhuis aan. “We zijn met deelnemers aan ons Open Netwerk naar Naturalis gegaan om ons te laten inspireren door biodiversiteit. Professor Natuurlijk Kapitaal Koos Biesmeijer vertelde ons dat de kans op veerkracht en overleven groter is naarmate er meer verbindingen ontstaan tussen verschillende soorten.

Hij gebruikte de metafoor van een trampoline, waar alle verbindingen ervoor zorgen dat de trampoline stevig is. In een organisatie zorgen die verbindingen ervoor dat de hele organisatie veerkracht heeft, maar de individuele mens krijgt door de verbindingen ook veerkracht.”



De behoefte van de samenleving: een bijdrage leveren

Volgens Van Disseldorp zijn organisaties zich nog niet altijd voldoende bewust van hun eigen purpose. “Kijk eens naar waar je aan bijdraagt, in plaats van naar wat je zelf levert of produceert. Als je helder hebt wat ten diepste je toegevoegde waarde is, kun je vanuit het organisatieperspectief ook nadenken over wat je voor je mensen betekent en welke rol je hebt in de samenleving. Hulpmiddelen daarvoor zijn bijvoorbeeld de SDG-doelstellingen van de Verenigde Naties.” En dan is het alsnog een uitdaging om de juiste keuzes te maken en te bepalen wat je ermee doet. Verplichtingen om over duurzaamheid te rapporteren zeggen nog

niets over je intrinsieke motivatie. Uiteindelijk moet HR die vertalen naar de organisatie en extern. Waarom is het zo gaaf om bij jou te komen werken?”

Daarnaast is er behoefte aan het samen bouwen van een duurzaam Nederland waarin mensen in staat zijn om te blijven werken en we samen willen werken, zegt Bolhuis. “Dat gaat verder dan purpose: hoe gaan we met elkaar om? Dat is duurzaam werkgeverschap: anders kijken naar mensen en organiseren. Je doet het niet alleen voor jezelf, maar ook voor de samenleving.”

Behoeft organisatie: mensen binden

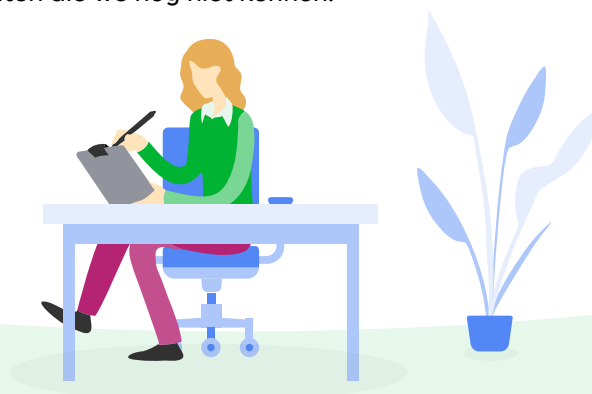
Organisaties hebben vooral de behoefte om mensen aan zich te binden en aantrekkelijk te zijn en te blijven als werkgever. “Om dat te bereiken, moet je in elk geval zorgen dat je purpose aansluit op de persoonlijke drijfveren van medewerkers”, zegt Van Disseldorp.

Door de arbeidsmarktkrapte is er de laatste jaren vooral veel aandacht geweest voor werving, maar Bolhuis ziet dat veranderen. “Veel organisaties onderkennen dat het veel interessanter is om mensen in eigen huis aan je te binden, zodat de organisatie sterker wordt. Want als je mensen weglopen, mis je potentieel en moet je veel geld en energie besteden aan recruitment. Het verschuift; ik verwacht dat de verblijftijden van medewerkers daardoor weer langer zullen worden.”

Baanzekerheid staat namelijk ook bij jongeren bovenaan de wensenlijst, zegt Van Disseldorp.

“Maar het hoeft niet zo te zijn dat iemand altijd bij hetzelfde bedrijf werkt; het kan ook binnen de familie waar het bedrijf toe behoort. Je kunt dus én investeren én tegelijk loslaten dat iemand bij je moet blijven werken, omdat er op die manier een bepaalde verbondenheid blijft bestaan. Er zijn bedrijven die veel contact houden met hun ex-werknemers. Ook dat is Human Relations.”

De meeste winst kunnen organisaties intern boeken, denkt Van Disseldorp. “We zijn geneigd om meer naar buiten dan naar binnen te kijken. Soms worden er vacatures geplaatst, terwijl niet eerst is gekeken of iemand uit de eigen organisatie die rol zou kunnen invullen. Dat is de eerste stap: kijk eens naar eigen medewerkers die de ambitie hebben en kwaliteiten die we nog niet kennen.”



De behoefte van de medewerkers: aansluitende purposes

Maar wat willen medewerkers en hoe sluit je daarop aan? “Voor medewerkers is de purpose van de organisatie heel belangrijk. Ze willen iets bijdragen en willen een werkgever die aansluit bij hun eigen purpose”, zegt Bolhuis. “Mensen willen zich verbinden aan een organisatie en dat zit niet in het contract, maar in de wijze waarop je samenwerkt en aan welke waarden je werkt. Dat is het zogeheten psychologische of ideologische contract. Volgens Melanie De Ruiter van Nyenrode heeft dat ideologische contract grote impact op medewerkers.”

Met alleen een purpose ben je er nog niet, vult Van Disseldorp aan. “Op zichzelf zegt een purpose nog niets over hoe je met elkaar omgaat.

Ben je bijvoorbeeld een normgeleide of een waardengedreven organisatie? Er is krapte op de arbeidsmarkt en je ziet dat in wervingscampagnes de mooie dingen van de organisatie worden benoemd. Dat is goed, maar het gaat er ook om of je in minder goede tijden trouw blijft aan de principes die je nu omarmt. Of val je dan terug in normen als winst of aandeelhouderswaarde? Het gaat dus om intrinsieke motivatie.”

Voorbeeldgedrag, binnen en buiten de organisatie

Cruciaal voor het slagen van duurzaam werkgeverschap is dat de leiding van de organisatie het consistente goede voorbeeld geeft, zegt Van Disseldorp. “Anders is je beleid van human relations niet geloofwaardig. Hoe je je gedraagt ten opzichte van klanten is niet altijd gelijk aan het gedrag binnen de organisatie. Denk na over wie je wilt zijn en welk gedrag daarbij hoort. Is dat gedrag er wel naar buiten toe, maar is het intern anders, dan haken mensen af. Als werkgever krijg je er dus last van, zeker als de arbeidsmarkt krap is.”

Belangrijk is ook om bij huidige medewerkers na te gaan wat voor hen het verschil in de organisatie maakt. Stel met elkaar vast wat de trampoline kan ersterken, voegt Bolhuis toe. Welke verbindingen tussen mensen zijn cruciaal? Dat zijn interne relaties, maar ook klanten en partners. “Ga je je mensen hierbij betrekken, dan komt er heel veel energie vrij. Zo blijven medewerkers verbonden en maak je van medewerkers ambassadeurs, ook als zij de organisatie verlaten.”





Koos Biesmeijer
Professor Natuurlijk Kapitaal

“In de natuur leven de meeste soorten alleen, ze moeten hun eigen boontjes doppen. Sociaal gedrag zie je vooral bij complexe taken, zoals voor het nageslacht zorgen of samen op jacht gaan. Je eigen soort zien als ‘resource’ speelt vooral bij kannibalisme. Bij soorten met het hoogst ontwikkelde sociaal gedrag, zoals mensapen, dolfijnen en wolven, wordt juist veel geïnvesteerd in het opbouwen en onderhouden van relaties.

‘Je eigen soort zien als resource past bij kannibalisme’

Denk aan de eindeloos vlooiende chimpansees of het delen van voedsel door een roedel wolven. Investeren in de groep vergroot de kans dat je, als het even minder gaat, geholpen wordt door je relaties. Immers ze beseffen dat je deel van de groep bent en belangrijk voor toekomstige taken. Als groepsdier sluit je in wezen een soort ideologisch contract af met je groep. Een goede groepsleider is vaak ook diegene die het goede voorbeeld geeft, voedsel deelt en groepsleden die dat niet doen even op de vingers tikt.”



dr. Melanie De Ruiter
Universitair hoofddocent Arbeids- & Organisatiepsychologie
NyenrodeBusiness Universiteit

“Buiten het formele arbeidscontract om gaan werknemers en werkgevers onderling verplichtingen met elkaar aan gebaseerd op mondelinge toezeggingen en (impliciet) bij elkaar gewekte verwachtingen. Het psychologische contract verwijst naar de individuele perceptie van deze onderlinge uitwisselingsrelatie (Rousseau, 1989). Voorheen ging het vooral om verplichtingen ten gunste van werknemer en werkgever. Bijvoorbeeld: extra inspanningen in ruil voor carrièremogelijkheden. Tegenwoordig zien we dat er meer aandacht is voor wederzijdse verplichtingen die ook een derde partij begunstigen. Bijvoorbeeld: toezeggingen over eerlijke behandeling van leveranciers en het ontwikkelen van producten die het collectieve welzijn van een gemeenschap verbeteren.

‘Voorheen ging het vooral om verplichtingen ten gunste van werknemer en werkgever.’

In een tijd waarin purpose steeds centraler staat, zijn organisaties die deze zogeheten ideologische verplichtingen nakomen en werknemers de gelegenheid geven een bredere bijdrage te leveren, aantrekkelijke werkgevers. Er is ook een keerzijde: doe je deze toezeggingen sec om werknemers aan te trekken, maar kom je ze niet na, dan kan dit juist nadelige gevolgen hebben.”

Wil jij als HR-verantwoordelijke jouw organisatie een stap verder brengen en jezelf persoonlijk ontwikkelen?

Blijf in gesprek over de strategische HR thema's van werkgevend Nederland. En raak geïnspireerd door nieuwe wetenschappelijke inzichten en de aanpak van andere organisaties. Ontdek de mogelijkheden van ons Open Netwerk. Maak een [vrijblijvende afspraak](#) voor meer informatie.

