

NVP Breaking News

*In het oorspronkelijke essay
stond hier het logo van FD.nl
FD geeft echter geen toestemming
om hun logo te gebruiken in dit essay.*

20 december 2020

Nederlandse HR aanpak voor CSR voorbeeld voor de rest van de wereld

Door een onzer redacteurs

NIEUWEGEIN, 20 DECEMBER 2020 – Vandaag zijn de resultaten gepubliceerd van een grootscheeps onderzoek naar de toegevoegde waarde van de Human Resource functie. Onderzoekers konden hun ogen niet geloven, maar in alle sectoren komt het zelfde beeld naar boven: HR makes a difference.

Het onderzoek is gehouden in alle sectoren bij organisaties in het midden - en grootbedrijf. De onderzoekers hebben de cijfers meerdere keren geverifieerd omdat de resultaten onvoorstelbaar afweken van conclusies uit eerdere onderzoeken. Het blijkt dat de HR discipline in twaalf jaar tijd van een magere waardering als in zich zelf gekeerde beroepsgroep is gegroeid naar lof alom. Ze worden getypeerd als visionairs, moedig, integrale denkers, leidend en inspirerend. Er is geen strategische beslissing meer denkbaar zonder advies van HR. HR maakt het verschil.

De oorzaak blijkt een collectieve focus van de beroepsgroep op de ontwikkeling van een bedrijfscultuur en competenties voor Corporate Social Responsibility. De cijfers tonen aan dat niet alleen de medewerkerbetrokkenheid met sprongen is gestegen, maar ook dat de financiële resultaten sterker zijn gegroeid dan voorspeld. Hiervoor zijn geen andere oorzaken gevonden dan integraal beleid en een groter verantwoordelijkheidsgevoel en bewustzijn van bestuurders die meer vanuit samenwerking en potentie opereren dan vanuit concurrentie en schaarste. Mede hierdoor zijn de kosten voor Marketing en Sales campagnes en Werving en Selectie dramatisch

NVP Breaking News

gedaald. De uitstroom van high potentials is minstens gehalveerd en bedrijven kunnen zich echt richten op lange termijn ontwikkeling die goed is voor alle stakeholders. De HR discipline heeft dit transformatie proces geïnitieerd en gefaciliteerd. Hiervoor oogsten zij nu dankbaarheid en waardering.

Vanavond besteedt Netwerk uitgebreid aandacht aan de aanleiding van deze opmerkelijke ontwikkeling die in heel Europa en zelfs in Noord Amerika en Azië navolging vindt. Ook de rol van de beroepsvereniging NVP, die deze shift in perspectief op gang heeft gebracht, komt in deze reportage aan de orde.

HR pakt verantwoordelijkheid transformatieproces CSR.

Door een onzer redacteuren

NIEUWEGEIN, 28 OKTOBER 2008 – Het NVP heeft recent onderzoek gedaan naar de rol die de HR discipline kan vervullen op het gebied van Corporate Social Responsibility ofwel duurzame ontwikkeling. Een onderwerp dat tot nu toe niet echt op warme belangstelling mocht rekenen binnen de beroepsgroep. In een vraaggesprek met Leo Sonneveld vertelt hij de belangrijkste bevindingen.

*CSR gaat over People, Planet, Profit. Wat is de huidige situatie?*ⁱ, ⁱⁱ:

Dat hangt er van af hoe je er naar kijkt. Op het eerste gezicht lijkt het wel goed te gaan in de wereld. In ons dagelijks leven merken we niet zo veel van alle onheilspellende berichten in de media. Alles gaat heel geleidelijk. De vogels vallen niet bij bosjes voor onze voeten neer. We kunnen de lucht gewoon inademen. Het gras is nog steeds groen. Eten is voorradig, we kunnen nog tanken en onze auto wassen. Het leven wordt wel duurder, maar we verdienen genoeg om comfortabel te leven en hoeven niet al te veel concessies te doen. Het doet geen pijn. Enerzijds is dat prettig. Anderzijds verliezen we daardoor ons vermogen om adequaat te reageren zoals een kikker zijn vermogen verliest om uit een pan met langzaam opwarmend water te springen. De metafoor van de gekookte kikker.

NVP Breaking News

Toch zijn er zijn behoorlijk wat publicaties die stellen dat de wereld en onze beschaving zich aan de rand van de afgrond bevinden¹.

Op sociaal gebied worden we geconfronteerd met een groeiende inkomenskloof, groeiende armoede, groeiende schuld van arme - aan rijke landen (\$2.5 triljoen), groeiende ongelijkheid op gebied van sterfte, opleiding, groeiende ontevredenheid, intolerantie en spanning, meer oorlog en meer terrorisme.

Op ecologisch gebied zien we een dramatische toename van wereldbevolking, massale uitroeiing van ecosystemen, degradatie van grond, water, bossen, vis, fossiele brandstoffen (Peak Oil), toename van vergiftiging (mensen, grond, water, lucht), toename uitstoot broeikasgassen die leidt tot wereldwijde opwarming en klimaat verandering, toename van natuur rampen en een hoger verbruik van de natuurlijke bronnen op aarde dan kan worden geregenereerd (footprint).

Op gebied van menselijk welzijn zien we in de ontwikkelde landen dat stress alom toeneemt, de focus op consumptie toeneemt, eenzaamheid toeneemt, een toename van depressies en psychische klachten, een toename van alcoholisme en drankmisbruik, toename van zelfmoord (pogingen), toename van fysiek en emotioneel geweld, dat kinderen meer tijd besteden voor de TV dan op school. Een verlies van betekenis en vervulling in combinatie met een grotere economische welvaart.

Een grote meerderheid van wetenschappers is het eens dat de situatie waarin we ons nu bevinden unsustainable, niet duurzaam of is de Zuid-Afrikaanse vertaling, niet volhoudbaar is. Men stelt dat bij een onveranderde koers dit zal leiden tot de destructie van leven zoals we dat kennen.

Dat klinkt ernstig, maar wat houden CSR en duurzame ontwikkeling dan precies in?

De meest gehanteerde definitie is die van Brundtland uit 1987 "*het vervullen van de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheid in gevaar te brengen voor toekomstige generaties om hun behoeften te vervullen* ", maar John Ehrenfeld noemt het "de *mogelijkheid dat de mens en andere levensvormen voor altijd op aarde zullen floreren*". De mooiste, bij HR passende definitie, vind ik die van het Forum for the Future die stelt dat "*Duurzame ontwikkeling is een dynamisch proces dat mensen in staat stelt hun volledige potentieel te realiseren en hun*

NVP Breaking News

kwaliteit van leven te verbeteren op een manier die tegelijkertijd de levensondersteunende systemen van de aarde beschermt en verbetert."

Zo te zien wordt hier niet naar gehandeld?

Als we deze definities van duurzame ontwikkeling vergelijken met de huidige toestand in de wereld dan moeten we tot de conclusie komen dat ze ons niet hebben wakker geschud uit een soort collectieve droom van materiële vooruitgang. De mantra van korte termijn economische groei. Wat er op grote schaal ontbreekt is ten eerste de moed om onder ogen te zien wat er werkelijk aan de hand is en als we dat doen, wat we zien ook echt tot in ons hart te laten doordringen met de vraag of dit écht is wat we willen. Ten tweede ontbreekt de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor onze bijdrage aan de geschetste ontwikkelingen. Dit komt mede door het ontbreken van adequate feedback loops die ons in staat stellen te leren van de effecten van onze persoonlijke en bedrijfsmatige beslissingen. Ten derde ontbreekt de bereidheid om eigen mentale modellen ter discussie te stellen. Het meest fundamentele mentale model in onze moderne wereld is volgens mij dat wij afgescheiden zijn van elkaar in plaats van dat alles en iedereen met elkaar verbonden is. Als er op dit punt een soort collectief bewustzijn zou ontstaan denk ik dat we het tij kunnen keren. Als een ieder zijn invloed, en die is vaak groter dan we denken, zou aanwenden is er heel veel mogelijk. Bij voorbeeld als bestuurders hun duurzaamheidsdoelen binnen de Corporate Governance verankeren.

Wat is Corporate Governance?

Het Kerndoel van de Corporate Governance code (ref. Tabaksblat) is het bevorderen van integer en transparant handelen door Bestuur met het oog op een langdurige relatie tussen de organisatie, werknemer, aandeelhouder en omgeving.

In praktijk betekent het vooral bevorderen van eerlijkheid en betrouwbaarheid en morele oordeelsvorming (het bestuur) in verbinding met de context (de maatschappij). Dit laatste is feitelijk ook de kern van duurzaam ondernemen (DO): bedrijven nemen de verantwoordelijkheid voor de effecten van hun beslissingen op lange termijn en kiezen voor een open dialoog met (vertegenwoordigers van) alle belanghebbenden. Vanuit de code Tabaksblat staat een langdurig verband tussen organisatie en haar omgeving centraal met als doel de continuïteit van de

NVP Breaking News

organisatie te waarborgen. Hiermee kan de verbinding worden gelegd tussen Corporate Governance en DO. Het verschil zit in de diepste intentie: continuïteit waarborgen van de eigen organisatie of het voortbestaan en welzijn van alle stakeholders in de waardeketen of het systeem.

Eenzijdige focus op de eigen organisatie kan ten koste van de continuïteit van andere stakeholders in de waardeketen, met alle eerder beschreven negatieve effecten als gevolg. Denk aan uitgeknepen boeren en producenten van levensmiddelen in een door anderen ontketende prijzenslag.

Hoe kan dat veranderen?

In de code zou moeten worden opgenomen in welke mate de belangen van andere stakeholders worden gewaarborgd zodat bedrijven verantwoordelijkheid dragen voor de effecten van hun bedrijfsvoering op alle stakeholders in het systeem. Een voorstel hiertoe heb ik onlangs ingediend bij de Monitoring Commissie Corporate Governance om bestuurders uit te nodigen hierover transparant te zijn.

Alle stakeholders? Je kan toch niet met iedereen rekening houden?

Gebaseerd op veldonderzoek van een zestigtal projecten en dialoog binnen de SoL European Sustainability Group, is een diagram gemaakt over de samenhang en interactie tussen genoemde stakeholders. Dit diagram geeft in essentie weer dat alle stakeholders onderdeel uitmaken van een groter systeem dat zich in positieve of negatieve zin ontwikkelt.ⁱⁱⁱ. De richting (positief of negatief) is afhankelijk van onze keuzes en bepaalt of het geheel volhoudbaar is of niet. Keuzes ten koste van andere stakeholders, bijvoorbeeld de aarde, zijn niet volhoudbaar en gaan op lange termijn in het eigen nadeel werken. Overbevissing door korte termijn gerichtheid leidt op lange termijn tot het niet meer beschikbaar zijn van 'wilde' vis voor consumptie. Geen vis, geen werk voor vissers, geen inkomen etc. Door bij het ontwerp van processen / keuzes rekening te houden met alle stakeholders kun je hierop anticiperen en negatieve bijeffecten voorkomen. Zorgen dat de vis zich voldoende kan voortplanten. Systemdenken gebeurt weinig bij strategievorming, beleidsvorming en innovatie. Men houdt daardoor onvoldoende rekening met de samenhang en

NVP Breaking News

onderlinge afhankelijkheid. Men waant zich afgescheiden van de rest. Dat is een vergissing. Er is een paradigma shift nodig voordat we van koers veranderen.

Welke shift is dat?

Het dominante perspectief in de geïndustrialiseerde wereld is dat de aarde een hulpbron (resource) is ten dienste van de mens, te gebruiken voor onze eigen doeleinden. Maar door de enorme massale menselijke aanwezigheid en macht, ligt dit perspectief ook aan de basis van onze eigen vernietiging.^{iv} Een oplossing die ik zie is een shift van dit ‘resource’ perspectief naar een ‘treasure’ perspectief waarbij we koesteren, laten floreren en bijdragen in plaats van uitputten. Dit geldt ook voor human *resources*. Willen mensen liever uitgenut of gekoesterd worden en ruimte krijgen om de dingen te doen waar ze van dromen? Sommigen zeggen dat Human Resource Management dit juist nastreeft, maar de beleefde praktijk is vaak anders.

Dat klinkt allemaal wat idealistisch?

Het ‘treasure’ perspectief staat voor leiderschap op basis van een gevoel van onderlinge verbondenheid, is waarden gedreven en streeft naar waardecreatie voor alle stakeholders. Als dit de realiteit is die we willen en daar voor gaan staan, dan is het realistisch omdat we die realiteit met elkaar creëren. Het resource perspectief staat voor management op basis van afscheiding en individualiteit, is geld gedreven en streeft naar waardecreatie voor enkele stakeholders, met name de aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers.

Een voorbeeld ter verduidelijking?

De hypotheek crisis in USA en de daarop volgende wereldwijde krediet crisis valt goed te verklaren vanuit het resource perspectief, op korte termijn een hoger rendement, en zou vanuit een ‘treasure’ perspectief niet gebeurd zijn door de grote mate van waarschijnlijkheid dat deze werkwijze op lange termijn tot te hoge, niet volhoudbare woonlasten zou leiden. Er zijn inmiddels heel wat voorbeelden die laten zien dat het ook anders kan.

Voorbeelden van organisaties die werken vanuit een ‘treasure’ perspectief zijn Ben & Jerry’s^v gebaseerd op een duurzaamheids concept van ‘linked prosperity’, Body shop (in ieder geval voor de overname) gebaseerd op hun Good Governance, best practice, sociale en ecologische prestaties en bescherming van dieren, ASN Bank, Triodos voor duurzaam bankieren en Interface die streeft

NVP Breaking News

naar een 'restorative business' – meer teruggeven dan onttrekken. En denk eens aan E.V.A. Lanxmeer met de ontwikkeling van een Ecologische woonwijk in Culemborg. Die staan volop in de internationale belangstelling. De overeenkomst tussen deze voorbeelden is dat alle organisaties zijn opgericht / geleid door mensen die zich bewust zijn van en verantwoordelijkheid nemen voor de effecten van hun handelen. Zij hebben een geïntegreerd wereldbeeld en maken een verschil met hun keuzes.

Wat betekent dit voor de HR praktijk?

Dit 'treasure' perspectief moet op drie niveaus worden ontwikkeld en geïmplementeerd, op bestuurlijk, organisatorisch en individueel niveau. Op alle drie niveaus heeft HR een belangrijke faciliterende rol te vervullen.

Meer concreet?

Ten eerste worden de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen uitgenodigd integraal verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van de bedrijfsvoering op systeem niveau. Dit vergt een ontwikkelingsproces op waarden niveau, mentale modellen en integraal denken. De resultaten worden verankerd in de Governance structuur. Ten tweede gaat HR verantwoording nemen voor het initiëren, als het bestuur dat niet doet, en faciliteren van dit transformatie proces alsmede de voor duurzame ontwikkeling benodigde kern competenties ontwikkelen. Een top-down benadering door het ontwikkelen van het bijbehorende leiderschap is een kritieke succes factor. De HR adviseur zal 80% van de tijd besteden aan het ontwikkel proces en nog maar 20% met HR instrumenten en processen bezig zijn waarin de nieuwe waarden overigens wel verankerd zijn.

Welke kerncompetenties en waarden zijn dat?

Gebaseerd op het werk van Eckhart Tolle^{vi}, Trompenaars, Hampden-Turner^{vii} en Anselm Grün^{viii} en mijn persoonlijke ervaring op het gebied van Business en Organisatie ontwikkeling, HR, duurzaamheid en spiritualiteit pleit ik ervoor om met prioriteit het bewustzijn van onderlinge verbondenheid te vergroten, systeemdenken en dialoog als belangrijke vaardigheden te bevorderen, een attitude te ontwikkelen waar een holistische, integrale visie uit spreekt en

NVP Breaking News

bijvoorbeeld ‘algemeen belang op lange termijn’ en ‘delen van lusten én lasten’ als waarden bespreekbaar maken. Voor een meer complete opsomming zie bijlage 1.

Hoe ziet het ontwikkelingstraject er uit?

Deze competenties kunnen niet op stel en sprong worden ontwikkeld en moeten voor business functies en processen worden geprioriteerd. De eerste prioriteit verdient het om deze competenties te ontwikkelen bij personeel werkzaam binnen strategievorming, beleidsvorming en innovatie processen en te integreren in Management Development en Leiderschapontwikkelings programma's. Vervolgens moet op operationeel niveau de juiste competentie mix per team worden ontwikkeld. Zie hiervoor bijlage 2.

En de verandering op individueel niveau?

Op individueel niveau zal een ieder uitgenodigd moeten worden om zijn eigen mentale modellen ter discussie te stellen, eigen waarden te onderzoeken en te gaan staan voor de verandering die hij of zij wil zien in de wereld. Van HR verwacht ik dat zij hierin zelf het voortouw nemen en een voorbeeld zijn. We hebben echt geen tijd om te wachten tot alle formele leiders hun verantwoordelijkheid nemen. Door zelf als individu model te gaan staan voor de verandering die je wilt zien zullen anderen zich geïnspireerd en uitgenodigd voelen datzelfde te doen. Dat is persoonlijk leiderschap tonen en een leven leiden in overeenstemming met wie je werkelijk bent en wat je belangrijk vindt.

Welke resultaten mogen hiervan worden verwacht op korte termijn?

Ik verwacht op korte termijn een positief effect op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van mensen in een schaarse arbeidsmarkt. Jonge high potentials zijn zich in toenemende mate bewust van de kritieke situatie waar de wereld zich bevindt. Daarom beoordelen ze organisaties op hun missie, visie, duurzaamheidsbeleid en consistentie waarmee ze in praktijk brengen wat ze zeggen. Zelfs als window-dressing een organisatie in staat stelt om mensen aan te trekken, zal dit zeker niet voldoende zijn om ze te behouden. Hiervoor is een praktijk van zorg, consistentie en integriteit nodig.

NVP Breaking News

Een laatste aanbeveling?

Een bewustwordingsproces starten binnen de HR discipline. Zodra wij als HR discipline ons bewust zijn welk verschil we kunnen maken vanuit de kern van onze professie, kunnen we op grote schaal aan de slag met het ontwikkelen van de waarden en competenties in mensen en organisaties die niet alleen de continuïteit van de organisatie waarborgen, maar bijdragen aan de continuïteit van de hele waardeketen of liever nog het hele systeem. Als we hier vol op inzetten zien we in 2020 goed nieuws op de voorpagina van het Financieele Dagblad en, nog belangrijker, goed nieuws over de toestand in de wereld.

HR, made a difference!

Bijlage 1, Te ontwikkelen competenties voor CSR

<i>Bewustzijn</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Attitude</i>	<i>Waarden</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Onderlinge verbondenheid • Open- mindedness • Mindfulness • Persoonlijk meesterschap • Presencing • Motivatie vanuit liefde versus angst 	<ul style="list-style-type: none"> • Systeem denken • Dialogo / collaboratieve communicatie • Integreren van tegengestelden bij dilemma's, conflicts of interest • Met 100% aandacht aanwezig zijn • De juiste dingen juist doen • De juiste vragen blijven stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Holistische visie / benadering • Willen leren (growing edge) • Zorgen voor • Respect • Verantwoording nemen • Verbinding • Lef • Loslaten van mentale modellen • Doorzettingsvermogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integriteit • Diversiteit • Betrouwbaarheid • Realiteit • Transparantie • Algemeen belang voor ego • Bescheiden • Masculien en feminien • Balans • Genoeg is genoeg

Bijlage 2, voorbeeld competentie / business process level matrix

<i>Bewustzijn</i>	<i>Strategievorming</i>	<i>Beleidsvorming</i>	<i>Innovatie</i>	<i>Operations</i>
Onderlinge verbondenheid	++++	++++	++++	+
Open- mindedness	++	++	++	+
Mindfulness	++	++	++	+
Persoonlijk meesterschap	++	++	++	+
Presencing	+++	+++	+++	+
Motivatie vanuit liefde versus angst	++	++	++	+
<i>Vaardigheden</i>	<i>Strategievorming</i>	<i>Beleidsvorming</i>	<i>Innovatie</i>	<i>Operations</i>
Systeem denken	++++	++++	++++	+
Dialogo / collaboratieve communicatie	+++	+++	++	+++
Integreren van tegengestelden bij	+++	+++	++++	+++

NVP Breaking News

dilemmas, conflicts of interest	+++	+++	++	+++
Met 100% aandacht aanwezig zijn	++	++	+	+
Attitude	Strategievorming	Beleidsvorming	Innovatie	Operations
Holistische visie / benadering	++++	++++	++++	+
Willen leren (growing edge)	++	++	++	++
Zorgen voor	+++	+++	++	+++
Respect	+++	+++	+	+++
Verantwoording nemen	+++	+++	+++	+++
Verbinding	++	++	+	+
Lef	++	++	+++	+
Loslaten van mentale modellen	++++	++++	++++	++
Doorzettingsvermogen	++	++	++++	+
Waarden	Strategievorming	Beleidsvorming	Innovatie	Operations
Integriteit	++++	++++	++++	++++
Diversiteit	++	++	+	+
Betrouwbaarheid	++	++	+	+
Realiteit	+	+	+	++
Transparantie	+	+	+	+
Algemeen belang voor ego	++++	++++	++++	+++
Bescheiden	++	++	+	+
Masculien en feminien	+++	+++	+	+
Balans	++	++	+	+
Genoeg is genoeg	++	++	++	++

Bijlage 3, Bibliografie

ⁱ Love, J (2006) *Awakening the Dreamer changing the Dream symposium*, Pachamama Alliance

ⁱⁱ The Edge, International School for Leadership and Spirituality (2006), <http://www.theedge.nu/>

ⁱⁱⁱ Senge, P (1990) *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday

^{iv} Swimme, Brian, *The Universe Story*, Video

^v Mauser, Anniek, (2006) face to face Interview

^{vi} Tolle, E (2005), *A new earth*, London: Penguin Books

^{vii} Trompenaars, Fons, Charles Hampden-Turner (2004), *Managing People across cultures*, Chichester: Capstone Publishing

^{viii} Grün Anselm, (2002) *Bezielend Leidinggeven*, Trans. Hermine E. Tien Baarn: Uitgeverij Ten Have

Aanbevolen literatuur:

Diamond, Jared, (2005) *Collapse*, London, Penguin Group

Senge, P et al (2004) *Presence*, New York Doubleday

Jaworsky, J (1996) *Synchronicity*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers