

Waardigheid in Human Resource Management?

Een exploratie van de betekenis van waardigheid in werk

Matthijs Bal

In dit artikel wordt het begrip waardigheid (Engels: dignity) in HRM beschreven. Op basis van de vraag welke rol HRM in de huidige en toekomstige wereld kan spelen, wordt een nieuw paradigma afgezet tegenover het huidige dominante instrumentele paradigma in mainstream HRM onderzoek. Dit nieuwe paradigma is geformuleerd op basis van waardigheid. Dit artikel beschrijft het concept waardigheid en formuleert een theorie over 'waardigheid op het werk'. Vervolgens wordt de relatie tussen waardigheid en HRM geanalyseerd, en worden de meest relevante implicaties van een waardigheidsparadigma voor de kernvragen van HRM besproken. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de theoretische onderbouwing van HRM-vraagstukken en de praktische implicaties voor onderzoek binnen HRM.

Trefwoorden: Waardigheid, HR-instrumenten, ethiek.

Introductie

Wat is de rol van HRM in de huidige wereld? In een snel veranderende wereld waarin de arbeidsmarktdynamiek steeds meer toeneemt, en organisaties zich voortdurend moeten aanpassen en flexibel moeten zijn om te overleven in de huidige hypercompetitieve economie, is de rol van HRM van groot belang voor het voortbestaan en floreren van organisaties. Maar processen en activiteiten binnen HRM draaien niet slechts om het succes en het voortbestaan van de organisatie, maar hebben ook een belangrijke sociale functie. In de huidige wereld die gedomineerd wordt door zaken als klimaatverandering, inkomensongelijkheid, individualisme en robotisering (Bal, 2017; Bidwell, Briscoe, Fernandez-Mateo, & Sterling, 2013; Jones, Temouri, & Cobham, 2018; Klein, 2014), is het noodzakelijk vast te stellen welke rol HRM hierin kan spelen, en in welke mate HRM kan bijdragen aan een duurzame toekomst voor mensen en organisaties (De Vos & Van der Heijden, 2015). HRM heeft ook een ethische rol (Nijhof & Wesseling, 2010). Het is dan ook van belang om te onderzoeken in welke mate HRM kan bijdragen aan een duurzame samenleving voor zowel mensen als organisaties. Om dit te beschrijven, wordt in dit artikel ingegaan op de rol van waardigheid in HRM.

Prof. Dr. P.M. Bal is professor of Responsible Management aan de University of Lincoln, Verenigd Koninkrijk.

Allereerst wordt gekeken naar de noodzaak voor waardigheid in HRM, waarna waardigheid in HRM gedefinieerd wordt en beschreven wordt hoe waardigheid zich kan manifesteren in het werk. Ik geef antwoord op de vraag hoe aandacht voor waardigheid kan bijdragen aan meer duurzame organisaties. Daarin wordt met name toegelicht wat de rol van dialoog is tussen mensen in en buiten organisaties. Ten slotte wordt ingegaan op de rol van leiderschap vanuit waardigheidsoptiek en de implicaties voor HRM-praktijk en -activiteiten binnen HRM.

Waardigheid en HRM

Terwijl er reeds decennia discussie plaatsvindt over de rol van ‘de mens’ in HRM (bijvoorbeeld de discussie over human resource vs. human being; Bratton & Gold, 2015; Boxall, 2014), is er nog steeds maar weinig expliciete aandacht voor de ethische dimensie van HRM (Greenwood, 2013; Greenwood & Van Buren III, 2017; Nijhof & Wesseling, 2010). Het gebrek aan expliciete aandacht voor de vraag wat de rol van HRM in organisaties zou moeten zijn, betekent echter niet dat er geen impliciet antwoord op die vraag gegeven wordt in het leeuwendeel van het mainstream HRM-onderzoek (Greenwood, 2013). Het overgrote deel van het HRM-onderzoek is gebaseerd op de gedachte van de mens als hulpbron (resource) voor het behalen van de doelen van de organisatie (Greenwood & Van Buren III, 2017). Dit ‘managerial’ perspectief op HRM leidt ertoe dat in zowel wetenschappelijk onderzoek als in de praktijk uitgegaan wordt van de assumptie dat mensen niet meer dan instrumenten zijn tot het behalen van organisatiedoelen, die nauw worden gedefinieerd in termen van winst, aandeelhouderswaarde en winstmaximalisatie (Porter & Kramer, 2011).

Het gevolg van deze prioritering van organisatiedoelen ten opzichte van de doelen die van belang zijn voor mensen, en in bredere zin de maatschappij, leidt ertoe dat een spanning ontstaat tussen het focussen op organisatiedoelen (zoals het vergroten van de winst door werknemers slechts tijdelijke contracten aan te bieden, en het wegsluizen van omzet naar belastingparadijzen; Jones et al., 2018) enerzijds, en de belangen van mensen zowel binnen als buiten de organisatie (zoals de behoefte aan baan zekerheid voor werknemers en de bijdragen van bedrijven aan het betalen van belasting om een beschaafde samenleving te kunnen onderhouden) anderzijds. Het is dan ook niet verrassend dat in een van de meest aansprekende artikelen over ethisch HRM expliciet verwezen wordt naar de waardigheid (dignity) en rechten van mensen die genegeerd worden in de mainstream HRM (Greenwood, 2013; zie ook Donaldson & Walsh, 2015).

Waardigheid zou een sleutelbegrip kunnen zijn dat ons in staat stelt om enerzijds vast te stellen wat de behoeften zijn van de huidige globale maatschappij (bijvoorbeeld streven naar wereldwijde gelijkheid, het stoppen van structurele uitbuiting en alle activiteiten die aan klimaatverandering bijdragen), en anderzijds rekening te houden met de mogelijkheden van organisaties en mensen binnen organisaties om zowel op een duurzame wijze te opereren en ‘gezond’ te kunnen blijven voortbestaan (Bal, 2017;

Bal & De Jong, 2017).

Maar wat is waardigheid precies en welke betekenis kan waardigheid hebben in relatie tot HRM en het werk van mensen in organisaties?

Wat is waardigheid?

Waardigheid is een concept dat min of meer afwezig is in de HRM-literatuur (Bal, 2017; Bal & De Jong, 2017; Kostera & Pirson, 2017). Echter, het begrip kan invulling geven aan de ethische rol van HRM in organisaties. In veel HRM-onderzoek wordt de ethische rol genegeerd maar dit betekent niet dat deze afwezig is. Wanneer gesteld wordt dat de primaire functie van HRM het bevorderen van organisatieprestatie is, dan volgt dit uit een instrumentele, utilitaire ethiek (Nijhof & Wesseling, 2010). Dit heeft tot gevolg dat mens, dier, milieu, en elke hulpbron die de aarde in zich heeft, gebruikt kan worden door organisaties om de organisatieprestatie te bevorderen. Uitbuiting van mensen, dieren, land en milieu worden in deze logica niet fundamenteel betwist. Echter, de morele juistheid hiervan is te betwisten. Waardigheid biedt een conceptueel tegenargument tegen de instrumentele ethiek, omdat waardigheid stelt dat de mens nooit als middel gebruikt kan worden (om bijvoorbeeld organisatieprestatie te bevorderen), maar dat de mens altijd als doel op zich behandeld moet worden. Waardigheid geeft dus de mogelijkheid aan HRM-onderzoekers en iedereen in de praktijk om een tegengeluid te bieden aan de dominantie van het denken over mensen als ‘resources’ in dienst van de organisatie, door het centraal stellen van de mens met ieders inherente waardigheid.

Waardigheid als begrip is geenszins nieuw; het werd reeds bediscussieerd in de Griekse en Romeinse oudheid (Düwell, Braarvig, Brownsword, & Mieth, 2014). Waardigheid vormde tevens de basis van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, opgesteld in 1948 na de Tweede Wereldoorlog, in een poging om mensen wereldwijd als gelijken te beschouwen en te formuleren wat universeel gedeeld wordt in het ‘mensch-zijn’. Artikel 1 van de Universele Verklaring stelt dat ieder mens waardigheid heeft, maar beschrijft verder niet wat hieronder exact verstaan wordt. Waardigheid heeft dus een universele component, waarbij verondersteld wordt dat alle mensen op aarde waardigheid hebben.

Waardigheid wordt doorgaans gedefinieerd als de “inherente, intrinsieke waarde van elk mens en het recht op respect van anderen” (Bal, 2017; Kostera & Pirson, 2017). Voor een theorie over waardigheid op het werk zijn er twee historische perspectieven van belang: wie of wat heeft waardigheid, en wat is de rol van mensen in waardigheid op het werk? Het eerste historische perspectief, de Daoïstische filosofie (Qing-Ju, 2014), stelt dat wij als mensen fundamenteel niet in staat zijn om te bepalen wie en wat wel en geen waardigheid heeft (en dus wat in de wereld een intrinsieke waarde heeft). Dientengevolge stelt de Daoïstische filosofie dat alles in de wereld waardigheid heeft, en dus niet alleen mensen, maar ook dieren, milieu, natuurlijke hulpbronnen, lucht, en in extensie ook immateriële, abstracte zaken. Het huidige artikel volgt dit standpunt als startpunt voor het conceptualiseren van waardigheid in werk (Bal, 2017).

Het tweede historische perspectief is van de filosoof Immanuel Kant (1785/2012) en gaat over de rol van de mens. Kant stelt dat de implicatie van het hebben van waardigheid voor de mens is dat deze ‘autonomie’ heeft. Echter, hij beschrijft autonomie niet zoals dat doorgaans in de HRM-literatuur wordt gedaan als de vrijheid te handelen naar eigen goeddunken, maar als de mogelijkheid van de mens om zichzelf beperkingen op te leggen (zoals door wetten). Kant betoogt dat waardigheid en autonomie voor mensen plichten met zich meebrengen (Bal, 2017; Kateb, 2011). Deze plichten hebben betrekking op het respecteren van waardigheid. Een combinatie van een Daoïstische en een Kantiaans perspectief op waardigheid geeft meer inzicht in hoe waardigheid in het vakgebied van HRM geïmplementeerd kan worden.

Waardigheid in het werk

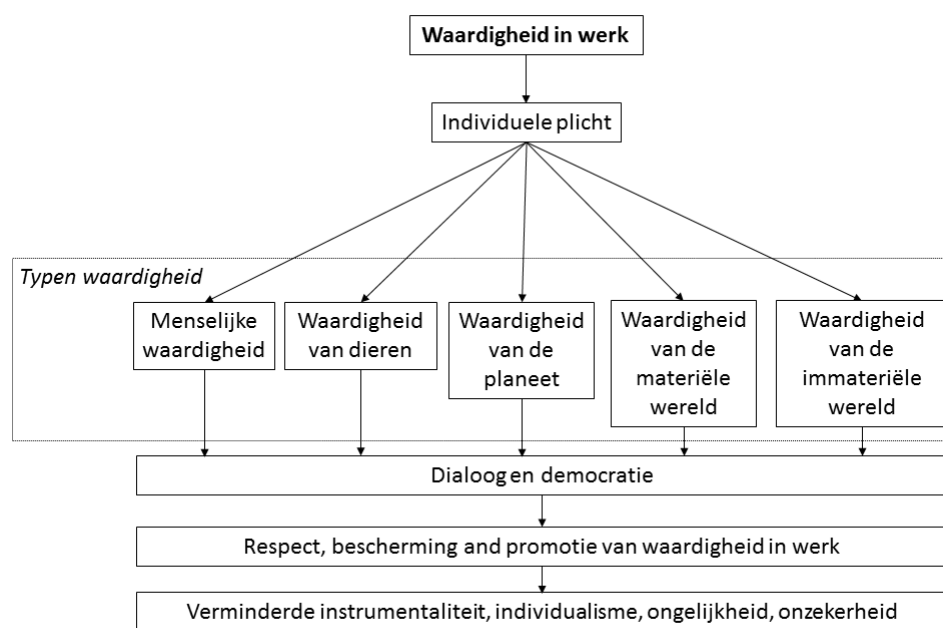
Op basis van het bovenstaande wordt waardigheid in het werk gedefinieerd als: “alles wat onderdeel uitmaakt van werk heeft een inherente, intrinsieke betekenis, en het is de plicht van mensen om deze waardigheid te respecteren en beschermen” (Bal, 2017; Bal & De Jong, 2017, 2018). Niet alleen mensen hebben dus waardigheid, maar ook alle materiële zaken (zoals dieren, land, gebouwen) en immateriële zaken (zoals cohesie, relaties en financiën). Dit zorgt ervoor dat werk niet slechts beschouwd kan worden als een ‘neutrale’ activiteit, maar dat wanneer mensen onderdeel uitmaken van werk (bijvoorbeeld als werknemer, werkgever of consument), zij specifieke plichten hebben ten aanzien van de waardigheid van anderen. Kant stelt dat mensen de plicht hebben om waardigheid te respecteren. Het hebben van waardigheid impliceert dat deze niet geschonden zou mogen worden, en ieder individu die onderdeel uitmaakt van ‘werk’ (of ‘workplace’ in het Engels) heeft dus de ethische plicht om ernaar te streven dat waardigheid gerespecteerd, beschermd, en gesteund wordt. De vraag is echter hoe een individu dit kan doen. Ten eerste is het complex om te bepalen hoe men zich waardig gedraagt, en ten tweede, kan het voor een individu complex zijn om te handelen naar zijn overtuigingen wanneer de omgeving en structurele factoren dit niet toelaten. Zo kan een medewerker van een oliemaatschappij de overtuiging hebben dat het ‘t beste is om te stoppen met het verbranden van fossiele brandstoffen en direct over te gaan naar schone energie, om zo de waardigheid van onze planeet te beschermen. Dezelfde persoon kan echter ook overtuigd zijn van de zinloosheid van het individueel handelen wanneer alle anderen binnen de organisatie dit niet ondersteunen. Hoe kan een waardigheidsprincipe dan toch effect hebben?

Een model van waardigheid op het werk

Waardigheid, individuele plicht & typen waardigheid

Figuur 1 toont een model van hoe waardigheid zich kan manifesteren in het werk, en welke mogelijke uitkomsten een waardigheidsparadigma kan bieden binnen en buiten organisaties. Het startpunt (bovenzijde van de figuur) is het concept waardigheid in werk, dat de intrinsieke waarde inhoudt van alles dat onderdeel uitmaakt van werk (Bal, 2017). Waardigheid als startpunt impliceert een individuele plicht van ieder mens ten aanzien van de waardigheid van anderen en van andere zaken. Hierin

worden diverse typen waardigheid onderscheiden. Individuen hebben dus plichten ten aanzien van zichzelf, andere mensen, maar ook dieren, de planeet, materiële en immateriële zaken die onderdeel uitmaken van de economie, en dus in het proces van 'werk' worden betrokken. Maar hoe weet een individu nu welke plichten het heeft ten opzichte van anderen in het werk? Wat is onze plicht in het werk ten aanzien van dieren? Dit soort vragen is niet eenvoudig te beantwoorden, en hoewel het respecteren van de inherente waarde van alles op de wereld richtinggevend kan zijn, is er een proces van 'mediatie' nodig (Bal, 2017) om te verklaren hoe de brug van waardigheid naar handelen bewandeld kan worden.



Figuur 1. Waardigheid in Werk

Dialoge en Democratie

Figuur 1 toont daarom Dialoog en Democratie als centrale principes in het overbruggen van waardigheid en handelen (Cooper, 2005). Dialoog betreft de interactie tussen mensen over de precieze invulling van waardigheid in een bepaalde context. Over een concrete vraag over 'hoe waardig het aantal werkuren per week is' kan wellicht in de Nederlandse context een consensus bereikt worden van 40 uur of minder, terwijl in andere landen buiten Europa 50 of 60 uur beschouwd kan worden als waardig. Terwijl waardigheid inherent is, ontstaat de operationalisatie van het concept altijd in de context van een situatie. Mensen dienen hierbij de dialoog aan te gaan met elkaar, waarbij de expliciete vraag gesteld kan worden, in hoeverre het menselijk handelen bijdraagt aan waardigheid in het werk, of dat de waardigheid juist geschonden wordt. Deze dialoog

ontstaat vanuit de interactie tussen mensen over de beste wijze van handelen in het kader van waardigheid. Deze dialoog kan (of dient) zelfs uitgebreid te worden tot een collectieve dialoog, waarbij mensen in groepen bepalen wat de meest waardige manier van handelen is. Deze dialoog is gebaseerd op Habermas' (1984) idee van de 'machtsvrije dialoog', waarin iedere deelnemer recht van spreken heeft, op basis van gelijkheid en argumenten. In Bal (2017) wordt waardigheid dan ook expliciet gekoppeld aan democratie, waarbij waardigheid ontstaat in democratie. Democratie wordt hier niet enkel gebruikt in de betekenis van verkiezingen, representatie en het zoeken van meerderheden om beslissingen te nemen, maar als een proces van het altijd weer zoeken naar consensus (Graeber, 2014).

In een wereld waarin aan democratie in toenemende mate wordt getwijfeld, en waar populisme aan populariteit wint, gaat een pleidooi voor democratie in het kader van waardigheid wellicht tegen de stroom in, maar is dit buitengewoon noodzakelijk. Waardigheid kan slechts gestalte krijgen wanneer mensen het met elkaar eens zijn over hoe te handelen op het werk. Maar dit kan niet slechts een consensus betreffen waarbij de meerderheid bepaalt wat er besloten wordt. Democratie is daarom van belang, aangezien in een gezond opererende democratie, het respect voor minderheidsgroepen en voor groepen mensen en zaken die zichzelf niet kunnen representeren (zoals dieren of het milieu), een centraal onderdeel zijn van het democratisch proces. Het gaat dus om het zoeken van consensus, waarbij alle partijen gerepresenteerd worden en een stem hebben in beslissingsprocessen, maar tevens waar het doel van democratie zelf is om waardigheid in het werk te vergroten (Bal & De Jong, 2017). De dialoog tussen mensen is dus nodig om vast te stellen wat de meest waardige wijze van handelen is. Wanneer de groep mensen die betrokken worden bij deze dialoog toeneemt, is het aannemelijk dat er systemen worden geïmplementeerd waarbij indirecte representatie het proces van beslissing nemen kan vereenvoudigen. Democratie op de werkvloer, waarbij leidinggevenden als directe vertegenwoordigers van een afdeling functioneren, kan een nuttig instrument zijn om waardigheid een vastere plek te geven in organisaties (Bal & De Jong, 2017).

Respect, bescherming en promotie van waardigheid in werk

De dialoog dient om waardigheid te respecteren, beschermen, en promoten (Bal, 2017). Ten eerste kan dialoog dienen om te bepalen of waardigheid wordt geschonden. Waardigheidsschendingen kunnen bijvoorbeeld plaatsvinden als er uitbuiting plaatsvindt van mensen, dier of milieu in het productieproces. Waardigheid wordt vaak als tegenpool gekenmerkt van vernedering, aangezien vernedering een schending van de waardigheid betreft, waarin mensen niet als individu maar als object worden behandeld (Düwell et al., 2014). Zo is er veel onderzoek gedaan naar de productie van iPhones door Apple en gelieerde bedrijven, waarbij mensen op systematische wijzen geschonden werden in hun waardigheid (Lucas, Kang & Li, 2013). Hoewel Apple zich verdedigt door te stellen dat de uitbuiting plaatsvindt in bedrijven die geen onderdeel uitmaken van Apple, kan vanuit een waardigheidsparadigma gesteld worden, dat de verantwoordelijkheid niet slechts binnen de bedrijfsgrenzen bestaan, maar

gerelateerd is aan het gehele productieproces. Vanuit een waardigheidsmodel zou Apple zichzelf dus moeten afvragen of zich in het gehele productieproces waardigheidsschendingen hebben voorgedaan, en in welke mate dit voorkómen kan worden in de toekomst. Voor menig bedrijf zal deze vraag het meest pertinent zijn in relatie tot het creëren van waardigheid in werk.

Een volgende stap is het respecteren van de waardigheid (Bal, 2017). Dit betekent dat mensen, dieren en andere zaken, wanneer zij onderdeel uitmaken van de werkvloer, zichzelf kunnen zijn, de vrijheid hebben om zich te kunnen uiten, en te handelen naar principes en overtuigingen. Het respecteren van de waardigheid van mensen en alle andere zaken is een direct alternatief voor de dominante instrumentele rede in HRM. Organisaties kunnen niet slechts bestaan als een instrument voor het creëren van winst en aandeelhouderswaarde, maar dienen de waardigheid te respecteren van alles dat onderdeel uitmaakt van productieprocessen.

De volgende stap is het beschermen van waardigheid (Bal, 2017). Hier gaat het erom dat binnen organisaties, en in bredere zin in de samenleving, condities worden geschapen waarin de waardigheid in werk beschermd wordt. Er is een uitgebreide hoeveelheid literatuur over organisatiestructuren en -culturen, en deze literatuur kan worden uitgebreid naar een waardigheidsparadigma. Daarbij wordt dan de vraag gesteld hoe een organisatiecultuur kan ontstaan waar waardigheid van mens, dier, enzovoorts, beschermd wordt. Het creëren van een waardige cultuur kan ook richtinggevend zijn voor mensen om te bepalen hoe zij moeten handelen wanneer er geen tijd of ruimte is om uitgebreid consensus te zoeken. In dit soort gevallen kan het noodzakelijk en behulpzaam zijn als er een dominante cultuur bestaat waarin mensen weten wat er van hen verwacht wordt. Zo is onder de vele verklaringen voor het ontstaan van de economische crisis van 2008, één verklaring dat de hebzucht van bankiers hen financiële producten deed ontwerpen waarvan ze wisten dat deze schade zouden berokkenen aan hun klanten (Bal, 2017). In een organisatiecultuur waarin waardigheid expliciet wordt beschermd is het waarschijnlijk dat het ontwikkelen van dit soort producten reeds binnen de organisatie wordt aangekaart. Het verdienen van geld dat ten koste gaat van de waardigheid in het werk, kan immers nooit een beginsel zijn van een waardige economie. Hoewel structuur en cultuur steun kunnen bieden aan waardigheid, kunnen zij geen vervanging betekenen. In de bureaucratisering van organisaties, en het hierbij implementeren van gedragscodes, waardigheids-charters en dergelijke, kan geen echte waardigheid gevonden worden, als niet tevens democratische processen van consensus zoeken onder alle betrokkenen plaatsvindt.

Een laatste stadium in een waardigheidsparadigma betreft de promotie van waardigheid. Hier zijn organisaties en mensen niet slechts gericht op het respecteren en beschermen van de waardigheid van anderen. Zij streven er tevens naar om de waardigheid verder te doen toenemen, en naar het herstellen van waardigheid waar deze beschadigd is. Organisaties kunnen dus een bijdrage leveren aan een toename van waardigheid,

bijvoorbeeld door mensen de mogelijkheid te bieden om sociale contacten aan te gaan, voldoening uit hun werk te halen, en onderdeel te zijn van collectieven. Maar dit kan ook betekenen dat werk een manier is om geschonden waardigheid te 'genezen'. Zo heeft de Nederlandse organisatie Commonland als doel om verwoestijnde gebieden over de hele wereld te vergroenen (en dus beschadigd land in waardigheid te herstellen), en biedt het Italiaanse dorpje Riace leegstaande woningen en banen aan immigranten uit Afrika en het Midden-Oosten. Hierbij wordt het dorpje, dat gedurende decennia is gekrompen door urbanisatie, weer levendig. Tevens wordt immigranten de mogelijkheid geboden om een plek te vinden om te wonen en te werken en hierbij op een waardiger manier te kunnen leven dan in de asielzoekerscentra. Met daarbij een betere manier om om te kunnen gaan met een traumatisch verleden.

Implicaties voor instrumentaliteit, individualisme, ongelijkheid en onzekerheid

Een waardigheidsparadigma heeft een aantal implicaties voor werk en HRM. Ten eerste heeft het begrip 'plicht' in het concept waardigheid het gevolg dat men niet langer kan aannemen dat werk en consumptie neutrale handelingen betreffen, maar dat mensen specifieke plichten hebben wanneer zij onderdeel uitmaken van werk. In de hoedanigheid van werknemer, hebben mensen dus de morele plicht om te streven naar respect, bescherming en promotie van waardigheid in werk. En daarmee waardigheid voor zichzelf, voor andere mensen, voor dieren, het milieu en alle andere zaken die onderdeel uitmaken van werk. Dit startpunt heeft diverse beoogde effecten voor mensen zelf, maar tevens in bredere zin voor het systeem en organisaties zoals getoond in Figuur 1 (onderste pijl en box). Waardigheid heeft dus de potentie om instrumentaliteit, individualisme, ongelijkheid en onzekerheid te verminderen. Zoals boven beargumenteerd betreft een van de grootste componenten van de huidige economie de 'instrumentaliteitsethiek', waarbij mens, dier en milieu ondergeschikt gemaakt kunnen worden aan de doelen van organisaties. Een waardigheidsparadigma valt deze ethiek direct aan, door op basis van Daoïsme en Kant te stellen dat mens, dier en milieu nooit zo maar gebruikt mogen worden, en dat het ieders plicht is om de waardigheid te respecteren en beschermen.

Ten tweede zou het in de praktijk zo kunnen zijn dat waardigheid een individualistische filosofie betreft (Rosen, 2012), aangezien respect voor het individu een nadruk kan leggen op de rechten die individuele mensen zich toe-eigenen. Echter, door het centraal positioneren van plicht in het mediëren tussen waardigheid en het dagelijks handelen, is de belangrijkste vraag voor een individu wat zijn/haar plichten zijn ten aanzien van zichzelf en de ander. De relatie met de ander komt hier centraal te staan. Individualisme als de neiging van mensen om zelf-gericht te zijn, kan dan veranderen in een houding van de mens in relatie tot de ander. Terwijl de mens zelf waardigheid heeft (en dus waardig behandeld wil worden), heeft de mens zelf ook de plicht om zich waardig te gedragen naar de ander toe, en dus anderen niet onwaardig te behandelen of te ontdoen van hun waardigheid. Een integratie van een waardigheidsparadigma in

organisaties kan dan ook op termijn betekenen dat ongelijkheid en onzekerheid afnemen.

Ongelijkheid is een van de meest in het oog springende indicatoren van een scheef gegroeide globale economie, waarbij de rijken meer gaan verdienen ten koste van de groeiende groep armen en iedereen die zich dient te redden op de arbeidsmarkt. Terwijl het tegenovergestelde van ongelijkheid een volstrekte gelijkheid tussen mensen betekent (en bijvoorbeeld dus ook een volstrekte gelijkheid in salariering etc.), stelt de huidige theorie gelijkwaardigheid voor, waarbij de vraag gesteld moet worden, wat een waardige manier is om mensen te behandelen en te belonen. Hoewel een instrumentele rede altijd een theoretische argumentatie kan bieden voor groeiende inkomensverschillen (bijvoorbeeld door een ideologie van meritocratie; Bal & Dóci, 2018), is een belangrijkere kwestie hoe binnen en buiten organisaties op een waardige manier consensus gevonden kan worden over verdeling van bronnen, inkomsten, en andere zaken, zonder dat hierbij de waardigheid geschonden wordt van mens, dier en milieu binnen en buiten de organisatie. Het expliciet maken van deze vraag biedt de mogelijkheid hier een discussie over te starten, en mensen onderdeel uit te laten maken van dit soort besluitvormingsprocessen.

Ten slotte kan waardigheid ook een belangrijke rol spelen in het omgaan met onzekerheid. Met name baanonzekerheid is de laatste jaren fors toegenomen door groeiend gebruik van tijdelijke en flexcontracten. Met de krimp van permanente contracten heeft een groter wordend deel van de beroepsbevolking te maken met onzekerheid over de toekomst van baan en werk. Hoewel de Nederlandse overheid voorstaat dat mensen zelfredzaam worden (zoals de participatiemaatschappij beschrijft; Bal, 2015), wordt er te weinig aandacht besteed aan de mensen die niet zelfredzaam kunnen of willen zijn, en voor wie het een praktische onmogelijkheid betekent dit onder de knie te krijgen en succesvol te kunnen overleven in de steeds maar complexer wordende maatschappij. Een waardigheidsparadigma staat dan ook voor een tweetal principes. Ten eerste is onzekerheid een onderdeel van het leven, en hoewel zekerheid op enige manier gegarandeerd zou kunnen worden (door bijvoorbeeld iedereen permanente contracten aan te bieden of een basisinkomen), betekent dit niet dat onzekerheid verdwijnt. Een belangrijker uitgangspunt is dan ook dat enerzijds gevoelens van onzekerheid gedeeld kunnen worden tussen mensen, en anderszijds waardigheid kan bijdragen aan een bewustzijn van de fundamentele onzekerheid van het leven. Door dit bewustzijn en het delen ervan kan men een balans vinden voor een waardig leven. Daarom, ten tweede, geldt het principe van de plicht: het individu en collectieven hebben de plicht om waardig met onzekerheid om te gaan. Dit kan betekenen dat wanneer mensen zonder werk zijn, zij er niet alleen voor staan. Integratie in gemeenschappen kan er voor zorgen dat mensen van werk naar werk geholpen worden, zonder dat dit verwordt tot een bureaucratisch proces waarin mensen onwaardig als nummers en niet als een uniek mens worden behandeld. Samenvattend kan een focus op waardigheid dus concrete vragen opwerpen over hoe organisaties functioneren, en welke rol HRM hierin speelt.

Kritische noten over waardigheid

Het introduceren van waardigheid als concept in de economie en een vakgebied als HRM kan op het eerste gezicht enigszins naïef overkomen, aangezien de homo economicus als uitgangspunt voor het denken over de mens in de economie nog steeds dominant is (Bal & Dóci, 2018). Het conceptualiseren van de mens als niet enkel geïnteresseerd in eigenbelang, hebzucht en groei, lijkt in strijd met de basisprincipes van de moderne organisatie en hedendaags HRM. Met andere woorden, waardigheid is geen concept dat eenvoudigweg ingebed kan worden in het huidige neoliberaal-kapitalistische systeem (Harvey, 2005), waarin de mens zowel verleid als geïndoctrineerd wordt om individualistisch en zelfgericht te zijn (Bal & Dóci, 2018; Curran & Hill, 2017). Het expliciet integreren van een concept in HRM dat niet uitgaat van de rechten van een mens, maar de plichten benadrukt, zoals in een waardigheidsparadigma, roept een aantal conceptuele problemen op. In hoeverre, bijvoorbeeld, zijn mensen werkelijk geneigd om deze plichten te ervaren en ernaar te handelen? In een individualistisch discours lijkt het benadrukken van plichten een anomalie, die niet verenigbaar is met het dominante denken over de ‘menselijke natuur’ (Rosen, 2012). Echter, de literatuur rondom psychologisch contract bijvoorbeeld, toont aan dat mensen wel degelijk verplichtingen voelen ten aanzien van anderen en de organisatie (Bal, De Cooman, & Mol, 2013; Thompson & Bunderson, 2003). Deze ervaren verplichtingen van werknemers kunnen maar in beperkte mate verklaard worden door sociale uitwisseling (dus als gevolg van extrinsieke prikkels van de organisatie). Een waardigheidsparadigma geeft expliciet erkenning aan het bestaan van deze verplichtingen. Niettegenstaande het bestaan hiervan, dient gesteld te worden dat waardigheid slecht verenigbaar is met individualisme (Bal, 2017). Als gevolg daarvan is een impliciete assumptie dat waardigheid niet eenvoudig geïntegreerd kan worden binnen het systeem waarin individualisme dominant is. Dat roept op meer fundamenteel niveau de vraag op in hoeverre verandering van het systeem noodzakelijk is. Indien organisaties slechts kunnen overleven in het huidige economische systeem wanneer zij winstmaximalisatie nastreven en enkel instrumenteel kunnen handelen, dan heeft waardigheid weinig ruimte. Dan is een pertinentere vraag of het mogelijk is om organisaties op te richten en te veranderen om waardigheid binnen het organisatieproces werkelijk centraal te stellen.

Een tweede ogenschijnlijke beperking van een waardigheidsparadigma bouwt voort op de eerste, en betreft de mogelijkheid voor mensen om zichzelf plichten op te leggen. In de theorie (Bal, 2017) volgt uit het hebben van waardigheid dat het voor mensen geldt dat waardigheid zich slechts kan manifesteren in de wereld door het ervaren van een plicht. De beperking van deze Kantiaanse visie op waardigheid heeft betrekking op mensen die ofwel geen plichten kunnen ervaren, ofwel mensen die geen plichten willen ervaren. Er is een groep mensen die (nog) geen plichten kunnen ervaren, zoals verstandelijk beperkten, kinderen, en mensen met dementie. Het hebben van waardigheid betekent dan ook niet direct dat alle mensen in staat zijn hiernaar te handelen, en zichzelf plichten op te leggen ten aanzien van henzelf en anderen. Voor mensen in precare ar-

beidsomstandigheden, zoals diegene in tijdelijk werk of in slecht betaalde banen, kan het onmogelijk zijn om zichzelf plichten op te leggen ten aanzien van waardigheid in werk. In deze situaties draait het om de vraag voor de organisatie en managers die werknemers in dit soort preciaire omstandigheden aannemen, wat hun verplichtingen zijn. De plichten rusten hier bij uitstek toe bij diegenen die een geprivilegeerde status hebben, en de macht hebben om het systeem te veranderen. Aangezien waardigheid niet kan bestaan zonder democratie, kunnen plichten niet zonder meer geïndividualiseerd worden; zij moeten per individu bepaald worden.

Plichten bestaan tevens in relationele zin, waarbij door het democratische proces de vraag gesteld kan worden wat de collectieve plichten zijn, hoe deze plichten vervuld kunnen worden, en hoe deze tevens vertaald kunnen worden tot individuele plichten. De zorg voor anderen, en met name allen die niet voor zichzelf kunnen opkomen, dient dus altijd onderdeel te zijn van het democratisch proces om waardigheid gestalte te geven.

De aantrekkingskracht van waardigheid

Een volgende belangrijke vraag met betrekking tot waardigheid in HRM is wat de aantrekkingskracht van waardigheid is of kan zijn. Een paradigma dat individueel belang benadrukt zoals neoliberaal kapitalisme, biedt mensen de fantasie van groei, eerlijkheid en vrijheid (Bal & Dóci, 2018). Dat zijn allemaal waarden die voor individuen een sterke aantrekkingskracht hebben, waardoor het huidige economische systeem niet werkelijk betwijfeld wordt. Een paradigma waarin mensen niet enkel rechten hebben maar tevens plichten, heeft een zelfde aantrekkingskracht nodig voor mensen en organisaties. Dit begint bij het bewustwordingsproces dat het hyper-geïndividualiseerde systeem waarin mensen momenteel functioneren niet alleen een enorme impact heeft op hun gezondheid, waaronder een toename in mentale stoornissen, suïcide, depressie, en eenzaamheid (Curran & Hill, 2017), maar dat het systeem zelf een wezenlijke leegte herbergt. Aangezien de kernwaarden van het huidige systeem beschreven worden in nauwe termen als materieel succes, status en financieel gewin, heeft dit het mens-zijn zelf veranderd (Davis, 2017). Hierdoor is er geen conceptuele scheiding meer tussen wat het betekent om een mens te zijn en welke waarden in het systeem en de maatschappij prevaleren. De relationele aspecten van het mens-zijn, waaronder het contact hebben met anderen, emotionele relaties aangaan met mensen, en het onderdeel uitmaken van grotere groepen en collectieve idealen, wordt in het huidige systeem genegeerd of bewust onderdrukt. De aantrekkingskracht, daarom, van waardigheid bestaat in het realiseren van de noodzaak om op fundamenteeler niveau het systeem te veranderen, en de uitweg om een balans te vinden tussen de behoeften van mensen, organisaties, dieren en milieu (Bal, 2015, 2017).

Implicaties voor de HRM-praktijk

De bovenstaande discussie over waardigheid in HRM is beperkt gebleven tot een abstracte beschrijving van hoe waardigheid in organisaties een rol kan spelen. Het is echter van belang ook de praktische invulling van waardigheid voor HRM te beschrijven (zie ook Bal & De Jong,

2017, 2018). Terwijl 'klassieke' HRM-academici zich voornamelijk hebben bekommerd om de vraag hoe HRM zich kan opstellen als een echte 'business partner' in het management team van organisaties, stelt een waardigheidsparadigma een andere rol voor HRM voor. HRM in een waardigheidsmodel dient primair om de 'dialoog' te faciliteren. Zoals gezegd is dialoog noodzakelijk, aangezien organisaties vanuit hiërarchische structuren doorgaans geneigd zijn beslissingen top-down te nemen en te implementeren. Waardigheid, echter, ontstaat bottom-up, vanuit een democratisch principe en HRM kan hier een belangrijke rol in spelen. Hoe kan zo'n dialoog eruit zien?

Elk team en afdeling in een organisatie stelt bepaalde doelen of krijgt doelen toegewezen door het management. De vraag hoe deze doelen bereikt worden, en welke gevolgen voor waardigheid deze doelen hebben, is een kwestie die vaak door leidinggevenden en managers ingevuld wordt. Met name onder tijdsdruk zijn leidinggevenden vaak geneigd om mensen taken toe te bedelen om zo de gestelde doelen te bereiken. Hierbij is de wederzijdse (of, in termen van Habermas (1984): machtsvrije) dialoog vaak absent. HRM heeft de mogelijkheid om hier een belangrijke rol in te spelen. Het gaat er om dat de belanghebbenden (zoals medewerkers, leidinggevenden, en bijvoorbeeld klanten) de ruimte krijgen om gezamenlijk te bespreken welke doelen er worden gesteld, in welke mate deze implicaties hebben voor waardigheid, en hoe taken verdeeld kunnen worden binnen een team. Deze dialoog kan frequent gevoerd worden, en bijvoorbeeld jaarlijks om de jaardoelen vast te stellen, en wekelijks om de exacte invulling door te nemen en de taakverdeling te bespreken. Dit soort bijeenkomsten vindt al vaak in organisaties plaats. Vanuit een waardigheidsparadigma worden hierin twee principes centraal gesteld: iedereen neemt deel als gelijke (en dus heeft een leidinggevende evenveel recht van spreken als een medewerker), en er wordt direct en expliciet gesproken over de mate waarin doelen en activiteiten van een team (of de organisatie als geheel) waardigheid schenden, beschermen of promoten, en in hoeverre veranderingen noodzakelijk zijn. HRM kan hierin twee specifieke rollen spelen: mensen (zowel medewerkers als leidinggevenden) trainen in het deelnemen aan de wederzijdse dialoog, en daarnaast direct deelnemen aan de dialoog als 'onafhankelijke' mediator om het proces te bewaken.

In dit model krijgt leiderschap in organisaties een andere betekenis en invulling: in plaats van leiderschap te positioneren als een karaktereigenschap van managers (die vaak juist leiderschapskwaliteiten ontberen), gaat leiderschap over het bereiken van waardige doelen. Wie op een bepaald moment het initiatief neemt, bijvoorbeeld tot een dialoog, of binnen een dialoog voor een bepaalde oplossing, kan op dat moment een leider zijn, en leiding geven aan een proces van het behalen van doelen. Leiderschap is dus niet een positie van een persoon, maar een rol die iemand op zich neemt om doelen te behalen, zoals een waardiger productieproces. Door middel van democratie op de werkvloer kan macht worden (her)verdeeld,

en kunnen alle mensen dus onderdeel zijn van leidinggeven aan een proces. Ook hier kan HRM een belangrijke rol spelen, door het trainen van mensen hierin en het mediëren van het proces.

Waardigheid kan dan ook een directe impact hebben op de kernfuncties van HRM, zoals selectie, prestatie management, beloning en verloop (Bal & De Jong, 2017, 2018). Hier is de vraag relevant of mensen in hun organisatie en positie op een goede wijze kunnen bijdragen aan meer waardigheid. Bij selectie van nieuw personeel moet men zich dus niet blind staren op het doel om de allerbeste mensen te selecteren, maar vanuit de mens zelf onderzoeken in welke mate mensen kunnen bijdragen aan meer waardigheid binnen en buiten de organisatie. Mensen hebben recht op werk, en organisaties hebben de plicht om ook te voorzien in de behoeftes van mensen aan werk en zingeving. In selectieprocessen is het dus de vraag hoe op democratische wijze mensen geselecteerd kunnen worden die achter de waarden van de organisatie staan (dus gericht op waardigheid en dialoog) en die een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan waardigheid. Vervolgens worden mensen in waardige organisaties niet top-down gemanaged om immer prestaties te verhogen, maar worden doelen democratisch gesteld (via de dialoog), waarna mensen elkaar kunnen helpen deze doelen te behalen. Gestelde doelen zijn altijd afhankelijk van de capaciteiten van individuen en teams. Een belangrijk aspect hierin is dat doelen altijd in balans moeten zijn met de gezondheid en het welbevinden van medewerkers.

Beloning voor werk betreft zowel financiële beloning als erkenning. Doorgaans is het laatste in wezen belangrijker dan het eerste, maar de geldelijke beloning voor werk kan tevens op democratische wijze vastgesteld worden door medewerkers te laten beslissen over salarisverschillen tussen mensen in de organisatie. Hierdoor wordt dan ook de vraag van belang voor mensen in organisaties, wat een waardige wijze is van (geldelijke) beloning.

Ten slotte geeft waardigheid ook inzicht in de rol van personeelsverloop. Medewerkers in organisaties moeten altijd de mogelijkheid hebben om weg te kunnen gaan. Een gevaar van democratische en coöperatieve organisaties is dat zij gaan functioneren als 'sektetjes', waarbij deelnemers het moeilijk vinden afscheid te nemen. Derhalve is een 'open organisatie' van belang waarbij entree en vertrek altijd vrijwillig en autonoom zijn, en dus mensen altijd zelf kunnen beslissen of zij willen werken voor een organisatie en wanneer zij weg willen. Tevens kan het zo zijn dat mensen niet meer functioneren in een organisatie en dat het beter is als zij de organisatie verlaten (bijvoorbeeld in het geval van langdurig onderpresteren, het niet meer onderschrijven van democratische principes, of in geval van langdurige conflicten). Voordat dit het geval is, is het van belang dat alle mogelijke acties worden ondernomen om de oorzaken van onderpresteren of conflicten vast te stellen en deze trachten op te lossen. Mensen kunnen bijvoorbeeld een ander takenpakket krijgen of op een andere afdeling gaan werken. In het geval dat mensen echter de organisatie 'moeten' verlaten, heeft de organisatie ook de plicht waardig om te gaan met

deze werknemer, bijvoorbeeld door steun te bieden aan ontwikkeling, het zoeken van nieuw werk enzovoorts (Bal & De Jong, 2017).

Op praktisch vlak kan een waardigheidsparadigma dus richting geven voor het dagelijks handelen van individuen, teams, en organisaties. Door het stellen van de 'waardigheidsvraag' kunnen mensen in organisaties gezamenlijk bepalen wat de beste handelswijze is op een gegeven moment. Deze vraag stelt wat de meest waardige manier van handelen is op een gegeven moment, en in welke mate dit handelen de waardigheid in werk potentieel schendt, en hoe deze schending voorkomen, hersteld en/of verlicht kan worden. Wat de beste manier van handelen is, kan worden bepaald door het actief betrekken van mensen in besluitvormingsprocessen. HRM kan dit soort vragen stimuleren, en tevens bijdragen aan een cultuur in de organisatie waarbij medewerkers en leidinggevendend actief dit soort vragen aan elkaar kunnen en durven stellen, om op deze wijze een waardige organisatie te kunnen zijn. Een organisatie waar mensen graag willen werken, en waar consumenten graag willen kopen of gebruik van willen maken. Dit betekent niet dat er geen 'fouten' gemaakt kunnen worden, en dat het streven naar waardigheid inhoudt dat waardigheid nooit meer geschonden wordt. Maar wanneer er een oprecht commitment is binnen organisaties kan vertrouwen groeien en kunnen schendingen van waardigheid bespreekbaar gemaakt worden. Dan kunnen collectief oplossingen gesuggereerd worden om meer waardigheid te creëren. Zo behelst het eerder genoemde voorbeeld van de productie van Apple iPhones een complex vraagstuk ten aanzien van de waardigheid van mensen (en tevens van land en grondstoffen die benodigd zijn voor de productie van onderdelen). Maar de kern van het probleem schuilt in de onwil van Apple om de waardigheid van mensen werkelijk te respecteren en te beschermen. Indien vanuit werknemers, consumenten en het publiek een sterkere druk uitgeoefend zou worden om praktijken te veranderen, zoals het weigeren om de iPhones te kopen, zou meer waardigheid kunnen ontstaan.

Conclusie

Dit artikel introduceerde waardigheid in HRM. Terwijl HRM als vakgebied gedomineerd wordt door instrumentele perspectieven op de rol van mensen in organisaties, stelt een waardigheidsparadigma dat mensen (en alles dat onderdeel is van werk) intrinsieke, inherente waardigheid hebben die niet zo maar instrumenteel aangewend kan worden. Waardigheid kan een belangrijk alternatief vormen tegen de hedendaagse dominantie van individualistisch neoliberaal kapitalisme (Bal, 2017) en door middel van dialoog en democratie inhoud geven aan het handelen van mensen in organisaties. Hiermee kunnen diverse problemen van de huidige tijd en economie bestreden worden, zoals individualisme, ongelijkheid en onzekerheid. Toekomstig onderzoek en praktijk kunnen meer inzicht geven in de rol van waardigheid in werk. Het huidige artikel is slechts een startpunt voor het nadenken over waardigheid en HRM. Er zijn talloze vragen te stellen over de verdere theoretisering en toepassing van waardigheid in organisaties en welke rol HRM hierin kan spelen. Het is dan ook te hopen dat toekomstig werk en onderzoek hier dieper op in zal gaan.

 SUMMARY

This paper describes the concept of dignity in HRM. On the basis of the question which role HRM could play in the current and future workplace, two paradigms are discussed: the current dominant paradigm of instrumentality of the human being in HRM, and a new paradigm on the basis of dignity. The article describes what dignity is, and formulates a new theory on dignity at work. Subsequently, the relationships between dignity and HRM are analyzed, and the most relevant implications of a dignity paradigm for core questions within HRM, the theoretical underpinning of HRM, and practical implications for HRM are discussed.

Bibliografie

- Bal, P.M. (2015). Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie: menselijke waardigheid en organisatiedemocratie. *Gedrag en Organisatie*, 28, 199-219.
- Bal, M. (2017). *Dignity in the Workplace: New Theoretical Perspectives*. Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.
- Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107-122.
- Bal, P.M., & De Jong, S.B. (2017). From human resource management to human dignity development: a dignity perspective on HRM and the role of workplace democracy. In: M. Kostera & M. Pirson (eds.), *Dignity and Organizations* (pp. 173-195). Palgrave MacMillan.
- Bal, P.M., & De Jong, S.B. (2018). Create more value for all: a human dignity oriented approach to consulting. In: G. Manville, O. Matthias, & J. Cambell (eds.), *Management Consultancy Insights and Real Consultancy Projects* (pp 39-50). Abingdon, UK: Routledge.
- Bal, P.M., & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, in druk.
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernandez-Mateo, I., & Sterling, A. (2013). The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations. *Academy of Management Annals*, 7(1), 61-121.

- Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 578-593.
- Bratton, J., & Gold, J. (2015). Towards critical human resource management education (CHRME): a sociological imagination approach. *Work, Employment and Society*, 29(3), 496-507.
- Cooper, R. (2005). Peripheral Vision Relationality. *Organization Studies*, 26(11), 1689-1710.
- Curran, T., & Hill, A.P. (2018). Is perfectionism rising over time? A meta-analysis of birth cohort differences from 1989 to 2016. *Psychological Bulletin*, in druk.
- Davis, J. (2017). Is mainstream economics a science bubble? *Review of Political Economy*, 29, 523-538.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (Eds.). (2015). *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Edward Elgar Publishing.
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181-207.
- Düwell, M., Braarvig, J., Brownsword, R., & Mieth, D. (Eds.). (2014). *The Cambridge Handbook of Human Dignity: Interdisciplinary Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Graeber, D. (2014). *The democracy project: A history, a crisis, a movement*. Spiegel & Grau.
- Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355-366.
- Greenwood, M., & Van Buren, H. J. (2017). Ideology in HRM scholarship: Interrogating the ideological performativity of 'New Unitarism'. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 663-678.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action*. Cambridge: Polity Press.
- Harvey, D. (2005). *Neoliberalism: A brief history*. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, C., Temouri, Y., & Cobham, A. (2017). Tax haven networks and the role of the Big 4 accountancy firms. *Journal of World Business*, in druk.
- Kateb, G. (2011). *Human Dignity*. Boston, MA: Harvard University Press.

- Kant, I. (1785/2012). *Groundwork of the Metaphysics of Morals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Klein, N. (2014). *This Changes Everything: Capitalism vs. The Climate*. London: Penguin Books.
- Kostera, M., & Pirson, M. (2017). *Dignity and the Organization*. London: Palgrave Macmillan.
- Lucas, K., Kang, D., & Li, Z. (2013). Workplace dignity in a total institution: Examining the experiences of Foxconn's migrant workforce. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 91-106.
- Nijhof, A., & Wesseling, H. (2010). *Human Resources in Ethisch Perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2-17.
- Qing-Ju, Q. (2014). Dignity in traditional Chinese Daoism. In: Düwell, M., Braarvig, J., Brownsword, R., & Mieth, D. (Eds.). *The Cambridge Handbook of Human Dignity: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 182-187). Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosen, M. (2012). *Dignity: its History and Meaning*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586.