

# Inclusief HRM-beleid: een wetenschappelijk perspectief

P. Matthijs Bal en Annet de Lange

## 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de rol van waardigheid in inclusief HRM. Ten eerste wordt beschreven wat de rol is van de moderne HR-manager in organisaties en in welke rol de HR-manager opereert. Vervolgens wordt een breder perspectief geboden op basis van waardigheid waardoor inclusief HRM inhoud krijgt en kan bijdragen aan een meer circulaire economie. Het hoofdstuk schetst een model waarin inclusief HRM in een waardigheidsperspectief wordt geplaatst en onderlinge relaties worden besproken.

Vanuit de wetenschap is er een groeiende belangstelling voor inclusief HRM en hoe dit ingebed kan worden in organisaties (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2017; Dietz et al., 2015; zie ook hoofdstuk 1). Terwijl HRM traditioneel gericht is op het inzetten en ontwikkelen van mensen om de doelen van de organisatie te realiseren, is er tevens een opkomende stroming die beargumenteert dat HRM een bredere functie kan vervullen in en buiten organisaties. Er wordt betoogd dat HRM niet slechts een instrumentele functie dient ten behoeve van de organisatie-doelen. HRM kan ook een spilfunctie bekleden in de bredere doelen die gesteld worden in de maatschappij ten aanzien van de rol van werk in het leven van mensen (Truss, Mankin & Kelliher, 2012). HRM kan

Inclusief HRM wordt dientengevolge gedefinieerd in het huidige hoofdstuk als: *“Het geheel van geplande of opkomende HR-strategieën en -praktijken, die als doel hebben bij te dragen aan organisatie-doelen en tegelijkertijd de ‘HR-base’ binnen en buiten de organisatie voor **kwetsbare werknemers en potentiële kwetsbare werknemers** op niveau houden.”* (aangepaste definitie Ehnert, 2009; p. 74; zie ook hoofdstuk 1)

dus een belangrijke rol vervullen in het bijdragen aan een inclusieve samenleving.

Kort samengevat, alle activiteiten van een organisatie die gericht zijn op het bevorderen van inclusiviteit in organisaties. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de praktijken die nodig zijn voor het aannemen van werknemers uit kwetsbare groepen (zoals functiecreatie, werving en selectie), maar ook over specifiek beleid om mensen uit kwetsbare groepen verder door te ontwikkelen (zie ook hoofdstuk 1). In dit hoofdstuk wordt vanuit wetenschappelijk perspectief belicht hoe inclusief HRM nader gestalte kan krijgen, en op welke wetenschappelijke basis inclusiviteit gedefinieerd kan worden. Om antwoorden op deze vragen te genereren, is het nodig om eerst de meer fundamentele vraagstukken omtrent de rol van HRM in organisaties te belichten. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de specifieke rol die het concept 'waardigheid' (Bal, 2017; Bal & De Jong, 2017) kan vervullen op werk, en hoe inclusiviteit inhoud kan verkrijgen door middel van een theoretische integratie met waardigheid op het werk.

## 5.2 HRM in een diverse arbeidsmarkt

De klassieke benadering van HRM beschrijft de voornaamste taken van de HR-manager in een organisatie in dienst van het bevorderen en nastreven van de organisatiedoelen (Truss et al., 2012). Om de duurzaamheid van een organisatie te verhogen, is het nodig om enerzijds de organisatie rendabel te maken (zoals het maken van winst) en anderzijds het voortbestaan van de organisatie te garanderen (Porter & Kramer, 2011). Om deze twee kerndoelen te behalen, is de rol van de HR-manager om personeelselectie, promotie, opleiding, beoordeling en inspraak dusdanig in te richten en te sturen dat deze zo goed mogelijk hieraan kan bijdragen. In een ideale wereld vindt hier dan ook synergie plaats, waarbij de organisatiedoelen aansluiten bij die van de HR-manager en vervolgens ook de werknemers (Greenwood & Van Buren III, 2016). Zo profiteert een werknemer van het kunnen volgen van een interne opleiding voor de persoonlijke ontwikkeling en het verhogen van kansen tot een goede loopbaan binnen of buiten de organisatie, terwijl de organisatie profiteert van beter opgeleide werknemers die in hogere mate kunnen bijdragen aan organisatiedoelen en meer creatief en innovatief zijn. Deze voorstelling van zaken betreft echter een ideaalplaatje dat geen betrekking hoeft te hebben op de praktijk. Immers, de terugkerende ontslaggolven in diverse organisaties (zie bv. NOS.nl, 2017) geeft aan dat het organisatiebelang en werknemersbelang niet per definitie verenigbaar zijn (Greenwood & Van Buren III, 2016). Voor HRM dient zich dus een belangrijk vraagstuk aan: in hoeverre zijn de belangen van de organisatie en de werknemers te

verenigen? Samengevat speelt de HR-manager dus een belangrijke rol tussen de organisatie en medewerkers, en kan dus ook bijdragen aan meer inclusiviteit in HRM. Echter, organisatie- en medewerkersdoelen zijn niet altijd verenigbaar, en dus is er een perspectief nodig om nader te verklaren hoe inclusief HRM bereikt kan worden.

Diversiteit in de arbeidsmarkt is een gegeven, maar organisaties hoeven zich niet per definitie iets aan te trekken van diversiteit in de maatschappij of de arbeidsmarkt. In het eerder genoemde ideaalplaatje gaan werkgevers- en werknemersbelangen gelijk op en worden diversiteit en inclusiviteit met open armen ontvangen in organisaties. Zeker wanneer aangetoond wordt dat organisaties met een grotere diversiteit in werknemerspopulatie creatiever en innovatiever zijn en beter in staat zijn om in te spelen op de eisen van de huidige competitieve markt waarin organisaties opereren. Echter, dit ideaalplaatje is niet zonder meer een voorstelling van de realiteit omdat onderzoek niet altijd aantoont dat meer diversiteit ook daadwerkelijk positieve effecten oplevert voor organisaties (zoals meer winst of omzet). In het geval dat organisaties niet direct positieve effecten zien van diversiteit, zullen zij geneigd zijn om ook niet te investeren om de werknemerspopulatie divers te maken. Inclusief HRM blijft dan een mooie belofte, maar wordt door organisaties dan niet werkelijk serieus genomen.

De HR-manager speelt hierin een belangrijke rol, aangezien hij enerzijds kan sturen op het aannemen en bevorderen van inclusiviteit in organisaties en anderzijds een belangrijke rol kan spelen in het uitleggen wat de voordelen zijn van inclusiviteit op de werkvloer aan zowel topmanagement als medewerkers. Echter, deze voorstelling van zaken gaat te kort door de bocht en negeert de fundamentele spagaat waarin de HR-manager zich bevindt. Enerzijds dient de HR-manager zich te bekommeren om het personeel, dat gebaat is bij ontwikkeling, goede arbeidsomstandigheden enzovoorts. Anderzijds is er een organisatiebelang dat doorgaans gericht is om de kosten zo laag mogelijk te houden en de winst zo groot mogelijk (Greenwood & Van Buren III, 2016). In deze visie zijn werknemers slechts instrumenteel voor de organisatie, en hebben organisaties geen oprechte interesse in inclusiviteit. Hoe kan dan de HR-manager toch hiermee omgaan?

Deze spagaat waarin de HR-manager zich bevindt, is niet zonder meer oplosbaar en wordt vaak genegeerd in HRM-onderzoek. In dit onderzoek wordt te vaak op een naïeve wijze verondersteld dat uiteindelijk, bijvoorbeeld door middel van het polderoverleg, eensgezindheid ontstaat tussen werkgever en werknemer. Echter de tegenstelling wordt bekrachtigd in een periode van economische achteruitgang en competitie, waarbij organisaties meer en meer onder druk staan om aandeelhouderswaarde en winstgevendheid voorrang te geven op het

werknemersbelang. Dit leidt onder andere tot (massa)ontslagen, het gebruik van nul-urencontracten en tijdelijke werkovereenkomsten, het inhuren van zzp'ers, het niet meer aannemen van mensen in vaste dienst, het opschorten van ontwikkelingsmogelijkheden, het wegschuiven van winsten naar belastingparadijzen enzovoorts (Bal, 2017). Deze acties dragen doorgaans bij aan het bedrijfsresultaat (op korte termijn), maar de legitimiteit in breder maatschappelijk perspectief wordt niet of nauwelijks in ogenschouw genomen. Om dit te doen, is het noodzakelijk om de reden van het bestaan van een organisatie niet slechts in het kader te plaatsen van winstgevendheid en aandeelhouderswaarde, maar de rol van de organisatie in de samenleving explicieter te integreren in het HR-beleid. Het is tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend dat het maatschappelijk belang nog aandacht krijgt in organisaties. Het is dus van belang om de rol van de werknemer meer gedetailleerd onder de loep te nemen teneinde een zinvolle benadering te kunnen formuleren ten aanzien van inclusiviteit in organisaties. Om dat te bereiken, wordt eerst de rol van instrumentaliteit en werknemers in organisaties besproken.

### 5.3 Instrumentaliteit en werknemers in organisaties

Veel HRM-onderzoek beargumenteert dat organisaties mensen primair aannemen om bij te dragen aan de organisatiedoelen (Truss et al., 2012). Deze aanname, die leidend is in het grootste deel van HRM-onderzoek, veronderstelt dat organisatiedoelen helder zijn, evenals de rol van de medewerkers bij het behalen van deze doelen. Het wordt problematisch zodra deze organisatiedoelen onduidelijk zijn, evenals de rol van medewerkers hierin. Is bijvoorbeeld bedrijfs-winst belangrijker dan een inclusieve werkgever zijn? Zoals boven gesteld, wordt organisatieprestatie tegenwoordig nauwer gedefinieerd in termen als winstgevendheid en aandeelhouderswaarde, waarbij medewerkers in organisaties primair functioneren om deze doelen te behalen (Porter & Kramer, 2011). De onderliggende logica is die van de instrumentele rede (Habermas, 1984), namelijk dat de rol van mensen in organisaties instrumenteel geduid wordt; dit betekent dat een mens in principe geen waarde heeft voor een organisatie, *behalve* als zij kan bijdragen aan winst en aandeelhouderswaarde. De mens zelf heeft geen waarde dan die van een instrument voor de organisatie. Deze redenering volgende, kan inclusiviteit in organisaties ook geen waarde hebben, tenzij het bijdraagt aan organisatieprestatie. Er is geen inhoudelijke, inherente waarde van inclusiviteit (bijvoorbeeld een ideaal van een organisatie om de werknemerspopulatie een weerspiegeling te laten zijn van de samenleving of kwetsbare mensen een plaats bieden

om te kunnen werken). Dus heeft het weinig of geen nut te bestuderen wat de factoren zijn die zorgen voor een inhoudelijke waardering van inclusiviteit, maar wordt het slechts instrumenteel gerelateerd aan uitkomsten, zoals organisatieprestatie. Dit is zeer prominent aanwezig in HRM-onderzoek, waarbij studies naar diversiteit doorgaans voornamelijk gericht zijn op het voorspellen van organisatie-uitkomsten op basis van diversiteit (zie bv. Kunze et al., 2013).

Er zijn twee primaire problemen met deze instrumentele redenering. Hoewel het kan worden toegejuicht wanneer onderzoek aantoonde dat meer diversiteit en inclusiviteit leidt tot betere organisatieprestaties, gaat een tegengestelde redenering ook op voor de afwezigheid van een relatie. Wanneer er dus geen positieve, of zelfs een negatieve, relatie wordt vastgesteld tussen diversiteit of inclusiviteit en organisatieprestatie, zou dit dus leiden tot een vermindering van investeringen in diversiteit en inclusiviteit, aangezien het geen toonbare positieve resultaten oplevert voor organisaties. Dit ondermijnt de waarde van inclusiviteit, aangezien er slechts een instrumentele rede plaatsvindt, en niet het concept an sich gewaardeerd wordt. In andere woorden; als inclusiviteit alleen waarde heeft wanneer het bijdraagt aan organisatieprestatie, heeft het geen inhoudelijke betrekking tot individuele werknemers en de rol van werk in hun levens.

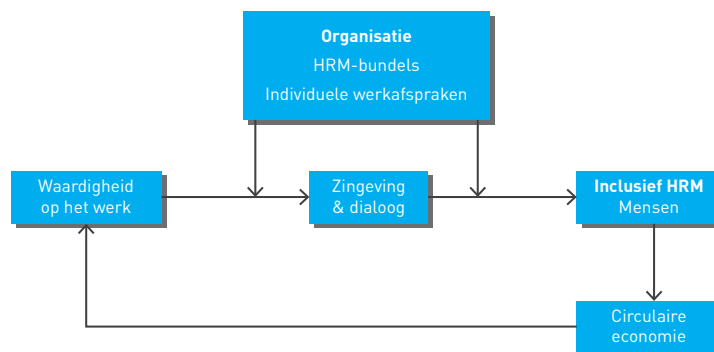
Ten tweede reduceert de instrumentele rede de mens tot 'een middel tot een doel', waarbij er minder of geen aandacht is voor de essentiële rol die werk speelt in het leven van mensen (Mor-Barak, 1995). Wanneer mensen niet meer centraal staan in het organisatieproces, heeft een term als inclusiviteit geen inhoudelijke betekenis, omdat de prioriteit elders wordt gesteld, zoals bedrijfswinst. De instrumentele gedachtegang maakt daarmee tevens inclusiviteit 'een middel tot een doel' en dus instrumenteel zoals ook gebeurt met de individuele werknemer in organisaties. Terwijl instrumentaliteit inherent is aan het organisatieproces (i.e., organisaties worden gevormd op basis van doelen die mensen gezamenlijk willen stellen en door middel van organisaties kunnen bereiken) is het momenteel dusdanig dominant geworden (Pirson & Lawrence, 2010), dat het individuele mensen ondergeschikt maakt aan de beslissingen genomen in organisaties. Dit leidt tot een meer fundamentele vraag, namelijk ten aanzien van het bestaansrecht van organisaties zelve. Wanneer organisaties bestaan ten koste van mensen dient zich de vraag aan waar prioriteiten van een samenleving liggen. Zo kan het faciliteren van belastingovereenkomsten tussen overheid en grote bedrijven zeer functioneel zijn voor multinationals om hun positie te behouden en versterken. Tegelijkertijd wordt echter systematisch genegeerd dat de teruglopende belastinginkomsten voor de overheid (als gevolg van verminderde belastingbijdrage van bedrijven) gecompenseerd wordt door de bevolking die meer (inkomsten-)

belastingen betalen. Dit voorbeeld geeft aan hoe er een spanning bestaat tussen (grote) organisaties, werknemers en de samenleving, die ten dele is toe te schrijven aan de dominantie van het instrumentele denken binnen organisaties, waardoor alles geoorloofd schijnt om prestaties binnen organisaties te versterken (Bal, 2017).

## 5.4 Een alternatief voor de instrumentele rede richting een inclusieve arbeidsmarkt

Wanneer inclusiviteit in organisaties centraal komt te staan, betekent dit dat instrumentaliteit als basis voor het organisatieprincipe vervangen dient te worden voor een alternatief waarop inclusiviteit tot zijn recht kan komen. Een instrumenteel perspectief op inclusiviteit is niet passend, omdat inclusiviteit een doel op zich is en dus een intrinsieke waarde heeft. In eerder werk (bv. Bal, 2015, 2016, 2017; Bal & De Jong, 2017) is reeds geschreven over de potentie die *waardigheid* heeft in relatie tot organisaties en werk (zie ook Bolton, 2007; Hodson, 2001; Lucas, 2015; Pirson & Kostera, 2017). Waardigheid (in het Engels: dignity) biedt de mogelijkheid om een alternatief paradigma te introduceren in het denken omtrent de rol van organisaties in de huidige maatschappij en met name de rol van medewerkers in organisaties. De rest van het hoofdstuk zal daarom dieper ingaan op wat waardigheid is en hoe dit in relatie tot het thema zingeving geplaatst kan worden, in relatie tot organisaties, werknemers, diversiteit en inclusiviteit. Figuur 1 is de schematische weergave van verwachte relaties tussen waardigheid, zingeving en inclusief HRM, en leidt de rest van het hoofdstuk.

**Figuur 1** Conceptueel model waardigheid, inclusief HRM en circulaire economie



## 5.5 Waardigheid op de werkvloer

Menselijke waardigheid is een begrip dat al eeuwenlang bestaat en is gebruikt, onder meer in het formuleren van de Universele Mensenrechten (1948), waarin de waardigheid van elk mens als uitgangspositie is vastgesteld in artikel 1. Waardigheid heeft dus een universele relevantie. Hoewel context en cultuur verschillende interpretaties geven aan de exacte betekenis van waardigheid, is er een universele onderkenning van het belang van waardigheid in het intermenselijk verkeer. Het belang hiervan is niet slechts juridisch, maar heeft ook betrekking op werk en hoe mensen zich verhouden tot werk (Hodson, 2001). Recentelijk is waardigheid beschreven als een sterke tegenhanger van het instrumentele denken (Bal, 2015; Lucas, 2015). Hiermee biedt waardigheid dus de mogelijkheid om inclusiviteit nadere invulling te geven. Maar wat is waardigheid precies?

Hoewel waardigheid (*vgl. dignity, dignitas*) een rijke historie heeft die teruggaat tot Cicero en Aristoteles, is de meest invloedrijke denker ten aanzien van waardigheid zonder meer de filosoof Immanuel Kant geweest. Kant formuleerde het principe dat geen enkel mens als een middel tot een doel gesteld kan worden, maar altijd behandeld zou moeten worden als een doel op zich. Kant keerde zich dus direct tegen de instrumentele rede; hij stelde dat elk mens zijn waardigheid heeft waardoor ieder mens nooit behandeld kan worden als middel, maar altijd gerespecteerd moet worden in zijn waardigheid. De waardigheid van elk mens houdt in dat ieder individu een intrinsieke waarde heeft die niet geschonden mag worden. Deze intrinsieke waarde volgt uit Kant's redenering dat mensen verschillen van dieren omdat de mens autonoom is, ofwel zichzelf uit vrije wil verplichtingen kan opleggen, zoals een ander met respect behandelen. Niettegenstaande de implicaties voor de verantwoordelijkheden van individuen, heeft een strict Kantiaanse versie van waardigheid zijn beperkingen. Dit heeft dan ook geleid tot een herziene definitie van waardigheid in relatie tot de werkvloer (Bal, 2017). Bal (2017) legt een expliciete link tussen Kantiaanse waardigheid en Daoistische waardigheid, die stelt dat waardigheid niet slechts iets is dat toebehoort aan mensen maar aan alles dat op de aarde bestaat. Dientengevolge heeft Bal (2017) waardigheid op het werk beschreven als *de intrinsieke waarde van alles dat deel is van de werkvloer, inclusief mensen, dieren, het land, materie en al het immateriele*. Niet alleen mensen hebben hun waardigheid en dienen behandeld te worden met het respect dat zij inherent verdienen, maar ook dieren en al het andere dat onderdeel is van het werkproces. Een dergelijke verbrede definitie stelt dat mensen niet zonder meer instrumenteel in dienst kunnen worden gesteld van de organisatie, maar ook dat dieren, de natuur, natuurlijke hulpbronnen enzovoorts, ook niet zo maar puur instrumenteel kunnen worden ingezet. Alles dat onderdeel is van de

werkvloer heeft zijn intrinsieke waarde, welke gerespecteerd moet worden. Alles heeft dus zijn waardigheid, en de relatie tussen mens en waardigheid wordt Kantiaans gedefinieerd: *de mens is autonoom vanwege de capaciteit om uit vrije wil zichzelf verplichtingen op te leggen*. In die hoedanigheid stelt een waardigheidsparadigma dus voor dat mensen de plicht hebben om de waardigheid op het werk te beschermen, te respecteren, en te bevorderen. Hoewel waardigheid dus niet exclusief is voor mensen, hebben mensen wel vanuit de mogelijkheid tot autonomie, en daarmee tevens de plicht om zich in te zetten om waardigheid te verspreiden op het werk.

Hoe kan waardigheid inclusiviteit bevorderen op het werk en in HRM, en hoe manifesteert waardigheid zich?

Waardigheid informeert een inclusiviteitsprincipe. Waardigheid houdt onder meer in dat *alle* mensen intrinsieke waarde hebben. Waardigheid is dus per definitie inclusief, aangezien het veronderstelt dat organisaties niet slechts instrumenteel van aard zijn, maar ook andere doelen dienen, zoals het verschaffen van werk, het bevorderen van de balans tussen mens en natuur en het in stand houden van en zorg dragen voor een duurzame samenleving. Doorgaans zijn organisaties gericht op het aannemen van de allerbeste werknemers, en niet gericht op het bevorderen van inclusiviteit van de organisatie. Wanneer organisaties meer gestuurd worden vanuit waardigheidsprincipes, kan ook in het beleid van aannemen van nieuw personeel en het ontwikkelen van huidig personeel ten doel gesteld worden om de inclusiviteit te bevorderen.

## 5.6 Waardigheid via dialoog en zingeving

Waardigheid is een principe dat in definitie 'leeg' is en invulling dient te krijgen. Wat 'waardig' is, hangt af van de context waarin een beslissing genomen wordt, zoals de fysieke plaats en de periode. Zo zou bijvoorbeeld een 10-urige werkdag in Nederland tegenwoordig als een schending van de waardigheid gezien kunnen worden, terwijl in China vandaag de dag, of in Nederland anno 1900, er anders over geoordeeld zou worden. Waardigheidsoordelen vinden dus plaats in de context. Bal (2017; Bal & De Jong, 2017) betoogt dat waardigheid slechts kan ontstaan in de context van de dialoog tussen de diverse stakeholders in het organisatieproces. Dit geeft aan dat waardigheid strijdig is met het principe van hiërarchie in organisaties, aangezien een hiërarchische structuur, waarin topmanagers aangeven wat de doelen zijn van de organisaties en hoe deze behaald dienen te worden, tegengesteld zijn aan het principe van waardigheid. Dat betekent dat wanneer er bepaald wordt welke activiteiten ondernomen worden door een organisatie, mensen betrokken dienen te worden en deel uitmaken van de



beslissing die genomen wordt. Aangezien waardigheid ook inhoudt dat mensen de vrijheid hebben om zichzelf te uiten en beschikking te hebben over hun eigen levens (met in acht name van de waardigheid van anderen in dit proces), is het van belang dat wanneer er beslissingen genomen worden die mensen direct aangaan, zij onderdeel uitmaken van het besluitvormingsproces (Bal & De Jong, 2017). Dit kan het beste gewaarborgd worden in een democratische structuur, aangezien hiërarchie geen garantie biedt op een waardige behandeling van mensen en anderen. Wanneer democratische principes in organisaties worden toegepast, hebben mensen de mogelijkheid om actief deel te nemen aan besluitvorming die direct met hen te maken heeft. Bovendien wees Aristoteles er reeds op dat wanneer een klein aantal mensen de belangrijkste beslissingen kan nemen, het systeem al snel instabiel wordt (Timming, 2015). Democratie is belangrijk aangezien het de mogelijkheid tot participatie biedt en ook meer mogelijkheden biedt tot het in acht nemen van de bredere context rondom organisaties, zoals gemeenschappen, natuur en duurzaamheid, die allemaal belangrijk zijn voor het in stand houden van de planeet en het systeem.

Democratie biedt tevens de mogelijkheid om expliciet het debat te voeren over wat van belang is in organisaties. Waardigheid dient invulling te krijgen in de context waarin beslissingen genomen worden en democratische principes (Sausser Jr., 2009) kunnen gehanteerd worden om de vraag te beantwoorden: wat is in een bepaalde context de meest waardige manier van handelen? In hoeverre heeft een bepaalde actie tot gevolg dat de waardigheid van mensen, dieren en dingen wordt geschonden of beschermd? Deze vragen bieden de mogelijkheden binnen organisaties om de balans te vinden tussen de diverse belangen in organisaties, zoals het voortbestaan van de organisatie, het hebben van zinvol werk voor mensen, het waardig behandelen van dieren, het respecteren van het land etc. Het is evident dat hierbij geen directe en universeel geldende antwoorden beschikbaar zijn, maar de dialoog tussen de verschillende groepen kan een belangrijke bijdrage leveren aan meer duurzaamheid en inclusiviteit op het werk.

## 5.7 Van dialoog tot circulaire economie

De dialoog tussen mensen is dus van groot belang in de schakel tussen waardigheid en de invulling van inclusief HRM. Er vindt dus een zingevingsproces plaats; terwijl waardigheid een startpunt betreft voor individuen en groepen mensen om na te denken over de invulling van organisaties, is er een vertaalslag nodig. Dit gebeurt zowel op individueel als intermenselijk niveau, waarbij mensen interacteren over hoe aan waardigheid precies invulling gegeven kan worden in de praktijk. Zingeving is belangrijk in organisaties omdat het mensen in staat stelt

om betekenis te verlenen aan werk, en hiermee werk niet slechts als middel tot het verkrijgen van een salaris te zien, maar ook als middel voor betekenis of zingeving. Hiermee wordt werk meer dan alleen instrumenteel, het wordt echt betekenisvol of zingevend voor mensen in organisaties. Inclusief HRM speelt hierin een cruciale rol, en draagt tenslotte bij aan de uitkomst in het model zoals gepresenteerd in figuur 1: de circulaire economie (Murray et al., 2017). De uitkomst van waardigheid in het werk, dat leidt tot inclusief HRM, kan worden gebaseerd op de principes van de circulaire economie: het onderkennen van het belang van waardigheid en inclusiviteit kan positief bijdragen aan het versterken van een economie die op een verantwoorde wijze omgaat met menselijk kapitaal (Murray et al., 2017), en waarbij alles dus zijn waardigheid heeft.

## 5.8 De rol van organisaties

Wat is nu de rol van organisaties hierin? Organisaties hebben een belangrijke invloed op de invulling van inclusief HRM; ten eerste door het opstellen van richtlijnen en beleid omtrent inclusief HRM en ten tweede door het vormgeven van een cultuur binnen een organisatie die inclusiviteit bevordert (Truss et al., 2012). Zowel beleid als organisatiecultuur kunnen bijdragen aan meer inclusiviteit en het bevorderen van waardigheid op het werk (zie ook hoofdstuk 4, 7, 16 en 17). Er zijn grofweg twee wijzen waarop organisaties dit kunnen bereiken: door middel van het inzetten van specifieke bundels van HR-praktijken en het faciliteren van individuele afspraken tussen werkgever en werknemer.

Ten eerste kunnen organisaties hun HRM-beleid aanpassen om meer ruimte te geven aan waardigheid, zingeving en inclusiviteit. Zoals boven beargumenteerd, bevindt de HR-manager zich in een spagaat tussen het bevorderen van het organisatiebelang enerzijds en het werknemersbelang anderzijds. Deze spagaat veronderstelt dat organisaties in een aparte dimensie opereren, alsof de organisatie los staat van de mensen. In de huidige tijd waarin het noodzakelijk is geworden om organisaties te herstructureren zodat ze een positieve bijdrage zullen leveren aan het bestrijden van klimaatverandering, ongelijkheid en armoede, is het eerst van groot belang om het onderscheid tussen organisatie en werknemer te laten verdwijnen. Waardigheid is een belang van alle betrokkenen, aangezien het in acht nemen van waardigheid mensen kan aanzetten tot zingeving, waarbij een begrip wordt gecreëerd ten aanzien van de doelstelling van organisaties en werk voor de mensen. De HR-manager kan dus door middel van het introduceren van HR-praktijken deze kloof dichten (zie ook hoofdstuk 7). Ook het werk van De Lange, Kooij en Van der Heijden (2015; zie ook Kooij et al., 2014) levert hierbij belangrijke inzichten op. In hun onderzoek

werden vier bundels van type HR-praktijken onderscheiden, namelijk: ontwikkeling, behoud, gebruik, en benut (zie ook hoofdstuk 7). De vier bundels, die oorspronkelijk gericht waren op oudere werknemers, zijn van nut voor het begrip van hoe waardigheid in HRM kan ontstaan voor alle type (kwetsbare) werkenden. Inclusiviteit in HRM veronderstelt namelijk dat er binnen organisaties zorg wordt gedragen voor meerdere groepen mensen (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2017), waarbij het van belang is dat er ook verschillende soorten instrumenten aanwezig zijn al naar gelang de behoeftes binnen de organisatie. Terwijl ontwikkeling een belangrijk thema kan zijn voor specifieke werknemers, kunnen anderen met name gericht zijn op behoud van capaciteiten en het vermogen om te kunnen blijven werken (bv. als men ouder wordt, of indien men gedeeltelijk arbeidsongeschikt raakt). Het is echter tevens van belang dat HRM erop gericht is om de balans te onderhouden tussen behoeftes aan groei en ontwikkeling, behoud van huidige capaciteiten en mogelijkheden. De HR-instrumenten uit de bundel 'ontzie' zijn speciaal gericht op situaties waarbij mensen geconfronteerd worden met verlies, bijvoorbeeld in hun eigen leven of verlies en afname van capaciteiten en bronnen (De Lange, 2014; Kooij et al., 2014; zie ook hoofdstuk 7). Een focus op waardigheid veronderstelt dat het noodzakelijk is om hierin maatwerk te leveren.

Organisaties kunnen daarom gebruikmaken van individuele arbeidsafspraken (Van der Meij & Bal, 2013). Er is een groeiende populariteit binnen organisaties om naast algemeen beleid binnen de kaders van HRM ook een individuele aanpak te faciliteren, waarbij werknemers op individuele basis kunnen onderhandelen hoe zij precies invulling geven aan hun werk, en welke randvoorwaarden daarbij gelden. Dit kan een belangrijk onderdeel zijn van het stimuleren van waardigheid in organisaties, aangezien voor elk individu verschillende behoeftes en mogelijkheden bestaan om bij te kunnen dragen aan meer waardigheid op het werk en meer inclusiviteit in organisaties. Wederom is de dialoog hier onmisbaar, aangezien werknemers onderling en met werkgevers in gesprek dienen te gaan over hoe waardigheid invulling krijgt en hoe HR-beleid kan worden afgestemd op de behoeftes en capaciteiten van elke individuele werknemer. Een dergelijke aanpak is ook noodzakelijk als organisaties werkelijk inclusief willen zijn, aangezien normen niet slechts hiërarchisch opgelegd kunnen worden, en werknemers betrokken moeten worden bij het definiëren van hun mogelijkheden en wensen.

## 5.9 Relatie tot circulaire economie

Figuur 1 geeft schematisch weer hoe waardigheid kan bijdragen aan inclusiviteit door het bevorderen van de dialoog en zingeving. De or-

organisatie kan hierbij een belangrijke rol spelen door het inrichten van passend HR-beleid. Het einddoel hierbij kan het bijdragen aan de circulaire economie zijn, waarbij het intrinsieke respect voor mensen in organisaties, dat volgt uit een waardigheidsparadigma, gestalte krijgt. Concrete vragen die hierbij gesteld worden zijn: in hoeverre draagt de organisatie bij door haar activiteiten aan de circulaire economie, en welke rol spelen hierbij de activiteiten van de organisaties, zoals HRM-bundels en individuele werkafspraken?

Het model, zoals gepresenteerd in figuur 1, kan ook leidend zijn voor de meting van de verschillende onderdelen. Ten eerste kunnen waardigheid en inclusiviteit gemeten worden door de percepties van werknemers en andere betrokkenen te onderzoeken. Bij het introduceren van een inclusief HR-beleid, is het van belang ook de percepties van verschillende partijen in acht te nemen, zoals werknemers, klanten, toeleveranciers, overheid, en de bredere gemeenschap rondom organisaties. Bovendien geldt het principe van de circulaire economie; dat de economie zoveel mogelijk gericht is op duurzame inzet van mensen in het productieproces (Murray et al., 2017). Dit houdt tevens in dat zo weinig mogelijk mensen afvallen uit het proces van organiseren en werken, aangezien werk een belangrijk middel is in het bestaan om zingeving te bevorderen. Daarin schuilt ook de circulaire natuur van de circulaire economie: het nastreven van zo veel mogelijk inclusiviteit, zorgt weer voor het bevorderen van meer waardigheid in het werk.

Bovendien dient inclusief HRM ertoe dat organisaties in hun beleid expliciet aandacht hebben voor hoe zij omgaan met mensen, dieren en de natuur. Die aandacht kan worden vastgelegd en geanalyseerd (bv. door beleidsdocumenten, plannen en jaarverslagen), maar ook worden gemeten in hoeverre organisaties daadwerkelijk acties ondernemen om hieraan bij te dragen. Hoewel organisaties hiertoe de eerste verantwoordelijkheid dragen, is het aan te bevelen dat onafhankelijke partijen hier een belangrijke rol in spelen. Onafhankelijke partijen (bijvoorbeeld van overheidswege aangesteld) kunnen een blijvende aanjager zijn van het herinneren, toetsen, en bijdragen aan het verbeteren van organisatieprocessen in het kader van de circulaire economie.

## 5.10 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft de relaties beschreven tussen waardigheid op het werk, inclusief HRM, en de circulaire economie. Terwijl in veel huidige organisatiemodellen de dominantie van het instrumentele denken nog steeds aanwezig is, zijn er tevens alternatieven die betogen dat organisaties ook op een andere wijze kunnen functioneren. Waardigheid op het werk vormt een belangrijk startpunt, aangezien het de dialoog

oproep tussen mensen om nadere invulling te geven aan de taken van organisaties in de huidige maatschappij. Deze taken richten zich niet enkel op het bevorderen van bedrijfsbelangen maar ook het algemene belang, zoals inclusief HRM-beleid, dat gericht is op het in acht nemen van de belangen van alle mensen in bedrijfsprocessen. Door middel van specifiek HR-beleid en de dialoog in en buiten organisaties kan nadere invulling gegeven worden aan hoe organisaties zich dienen op te stellen om bij te kunnen dragen aan de circulaire economie. Dit is niet enkel een belangrijke bijzaak voor organisaties, maar heeft betrekking op de kernfunctie van organisaties in een wereld die getekend wordt door klimaatverandering. De vraag waarom organisaties bestaan en welke rol mensen hebben binnen organisaties, kan alleen verdere invulling krijgen wanneer het debat hierover gevoerd wordt, en wanneer waardigheid als uitgangspunt voor het vormgeven van *echt* inclusief HRM-beleid wordt aangenomen.

In dit hoofdstuk zijn de relaties uitgelegd tussen inclusief HRM, waardigheid en de circulaire economie. Het is betoogd dat inclusief HRM alleen werkelijk succesvol kan zijn wanneer organisaties gericht zijn op het respecteren en bevorderen van waardigheid van mensen in het werk:

- Het startpunt van succesvol HRM begint bij het respecteren van de waardigheid van mensen in het werk.
- Door het richten op waardigheid kan werk zinvol worden voor mensen.
- Inclusiviteit van HRM en organisaties kan worden bereikt wanneer er aandacht is voor de waardigheid van werk.
- Organisaties kunnen zowel HR-bundels inzetten als individuele werkafspraken met mensen maken om meer waardigheid en zingeving in het werk te stimuleren.
- Inclusief HRM kan bijdragen aan een meer circulaire economie waarbij duurzaam wordt omgesprongen met mensen en menselijk kapitaal.
- Meer aandacht voor de circulaire economie kan tevens bijdragen aan meer waardigheid op het werk.

### Box 5.1 Casus Sekem

Een voorbeeld van een organisatie die vanaf het begin gericht is geweest op de bevordering van waardigheid en inclusiviteit is de Egyptische organisatie Sekem (dat betekent: Vitaliteit van de Zon). Sekem werd in 1977 opgericht ten noordoosten van Cairo, en richt zich specifiek op restauratie van land dat over de tijd tot woestijn is verworden. Door middel van zeer bewuste beplanting van een stuk land dat geheel verdroogd was, en een gerichtheid op het bevorderen van biodiversiteit, is het Sekem gelukt om woestijnachtig land weer te vergroenen en te gebruiken voor bouwland. Hierbij werd de lokale gemeenschap actief betrokken. Inmiddels is Sekem niet slechts een bedrijf maar een gehele gemeenschap bestaande uit boerderijen, han-

delsmaatschappijen, een medische faciliteit, diverse scholen, kinderopvang en een universiteit. Sekem stelt transparantie voorop in het productie- en distributieproces en is geheel gericht op biodynamische en biologische productie van voedsel en kleding. Sekem incorporeert expliciet de bevordering van menselijke waardigheid in hun bedrijfsmotto, en door middel van de hiervoor genoemde activiteiten probeert zij hieraan bij te dragen. Sekem bestaat inmiddels 40 jaar, en is in staat gebleken om zeer succesvol duurzame gemeenschappen op te bouwen, waarbij de waardigheid van mensen, het land en de natuur met respect worden behandeld.

## Box 5.2 Definities

*Circulaire economie*: een economie waarbij specifiek aandacht is voor verduurzaming en hergebruik van productiefactoren. In de context van inclusief HRM is de circulaire economie erop gericht duurzame organisaties te creëren waar alle mensen kunnen werken.

*HR-bundels*: pakketten van HR-praktijken (zoals ontwikkeling, flexibel werken etc.) waarbij verondersteld wordt dat wanneer medewerkers de mogelijkheid hebben om te kiezen uit praktijken binnen bundels, de totale motivationele effecten van de bundel voor medewerkers sterker zijn dan wanneer er individueel HR-praktijken worden aangeboden (zie ook hoofdstuk 7).

*Inclusief HRM*: al die activiteiten van een organisatie die gericht zijn op het bevorderen van inclusiviteit, zoals het aanstellen en ontwikkelen van mensen uit kwetsbare groepen, in organisaties.

*Individuele werkafspraken of i-deals*: de mogelijkheid om voor medewerkers individueel afspraken te kunnen maken met de werkgever over de loopbaan, werktijden, werkinhoud en beloningen, waarbij geredeneerd wordt dat wanneer medewerkers de mogelijkheid hiertoe hebben, zij ook meer gemotiveerd zijn.

*Waardigheid op het werk*: de intrinsieke waarde van alles dat deel is van de werkvloer, inclusief mensen, dieren, het land, materie en al het immateriële.

*Zingeving*: de mogelijkheid voor medewerkers om in hun werk betekenis te kunnen vinden.

### Leestips

- 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: Kostera, M. & Pirson, M. (eds.), *Dignity and Organizations*, 173-195. Palgrave MacMillan.
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S. & Hall, A. (2016). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11, 479-516.
- 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.