

DUURZAAM HRM: WIE IS AAN ZET?

TEKST ■ PEGGY DE PRINS

Wie heeft baat bij HRM? Of laten we de vraag anders stellen: wie heeft baat bij een duurzaam HRM? Waar liggen de verschillen, mogelijkheden en vernieuwingen?

"HR is zaak van de werkgever. Wij hebben ons daar niet mee te moeien." Zo klonk onlangs een vakbondsman. Hij verwees hierbij naar het opvoeden van kinderen: zaak van de ouders en de school! Andere relevante partijen binnen het opvoedingsproces zoals grootouders, mee-ouders, goede vrienden, de jeugdbeweging of het kind zelf verdwijnen hiermee uit het vizier. Idem dito voor HR. Ook hier gold lange tijd dat dit uitsluitend het terrein was van de lijnmanagers (de ouders) en het HR-

schied, strijdvaardige syndicale stem toe. Nog anderen zetten zich buiten HRM (het strategisch topmanagement, bijvoorbeeld) of opereerden vanaf de zijlijn en werden door het HR-departement ingekocht voor hun technische expertise of kennis. Deze kennis werd dan vanuit een kil en 'organisatievreemd' canvas netjes geïnjecteerd binnen de organisatie, wat resulteerde in een tijdelijk, maar zeker geen duurzaam effect. Gevolg: HR werd iets dat loodzwaar woog op de schouders van enkelingen. Het werd

HET ZOEKEN NAAR EEN JUISTE VERBINDING TUSSEN EEN GEPERSONALISEERD IK-VERHAAL EN EEN COLLEGIAAL WIJ-VERHAAL ZAL KENMERKEND ZIJN IN HET VERDER VERDUURZAMEN VAN HET HR-VERHAAL

departement (de school). Andere betrokken partijen zoals de medewerker zelf, collega's en het thuisfront ondergingen passief het HR-beleid. Anderen verzetten zich tegen het HR-beleid, verenigden zich en eigenden zich een kriti-

makkelijker om zich buiten HR te zetten, dan er zich mede-eigenaar van te voelen. Vaak oogstte HR daarom cynische reacties. Ofwel werd er een beschuldigende vinger uitgestoken naar het HR-departement dat als volkomen 'wereldvreemd' werd afgeschilderd,



Peggy De Prins
Antwerp Management School

"Misschien klinkt het contra-intuïtief, maar het kloppend hart van vele duurzame HR-thema's ligt niet (alleen) bij HR, maar (ook/vooral) bij het algemeen management."

© HDS

ofwel naar het lijnmanagement dat stevast niet over 'de nodige people skills' zou beschikken.

Duurzaam HRM = een gedeelde en wederkerige praktijk

Kan het ook anders? Met 'duurzaam HRM', bijvoorbeeld? Duurzaam HRM profileert zich bij uitstek als een gedeelde en wederkerige praktijk, waarbij naast HR-professionals, elke manager én elke medewerker verantwoordelijkheid draagt.

Misschien klinkt het contra-intuïtief, maar het kloppend hart van vele van de duurzame HR-thema's zal niet (alleen) bij HR, maar (ook/vooral) bij het algemeen management liggen. Een CEO die duurzaamheid ter harte neemt, zal het duurzaam HR-gedachtegoed automatisch integreren en stimuleren. Zij creëren hiermee een ideaal klimaat waarbinnen lijnmanagers verder kunnen floreren.

Ook medewerkers zelf zijn direct betrokken partij in de concretisering van het duurzame HR-verhaal. Te lang bleven medewerkers onzichtbaar als actieve stakeholder binnen het HR-discours. Duurzaam HRM zal dan ook alleen maar kunnen floreren mits grote

betrokkenheid en inspraak van medewerkers.

Individualisering van HR

Daar komt bij dat meer dan vroeger de medewerkers vrijheidsgraden zullen opeisen om de eigen job en arbeidsrelatie te 'finetunen', conform de eigen behoeften en levenssituatie. Concepten als co-creatie, diversiteit, zelfsturing, maatwerk en HR-individualisering floreren volop. Onderliggend idee bij dit laatste concept is dat iedere medewerker wel enige vrijheidsgraden heeft om het werk aan te passen, te boetsen, te kneden oftewel te 'craften'.

Ook de arbeidsrelatie laat meer en meer ruimte toe voor individuele afspraken die afwijken van wat standaard is gepland. Het zoeken naar een juiste balans of verbinding tussen een gepersonaliseerd ik-verhaal en een collegiaal wij-verhaal zal daarom bijzonder kenmerkend zijn in het verder verduurzamen van het globale HR-verhaal. Individuele medewerkers zullen hierbij ook (meer expliciet) verantwoordelijkheid kunnen opnemen voor elkaars HR-verhaal. Het 'team craften', het collegiaal coachen en ondersteunen, behoren tot de essentie van een duurzame HR-praktijk.

Brug tussen de sociale partners

Mede in het kader hiervan, kan het duurzame HR-ideeëngoed een brug slaan tussen de sociale partners. Vaak blijkt het nog moeilijk om een gemeenschappelijke agenda te vinden over duurzame HR-thema's als kwaliteit van arbeid, leiderschap, duurzame inzetbaarheid, duurzame loopbanen,...

Het sociaal overleg wordt vaak gedomineerd door harde HR-thema's als loon- en arbeidsvoorwaarden. Het conflictmodel, het wij-zij-denken (werkgevers versus werknemers) en het weinig respectvolle wederzijds 'bashen', vloekt met het co-creatieve ideeëngoed en stakeholdersmodel dat achter duurzaam HRM schuilt. Het is onze hoop dat de sociale partners op de diverse niveaus opnieuw aanknopingspunten en 'common ground' vinden om in het huidige maatschappelijke klimaat van crisis en loopbaan debat echt werk te maken van duurzaam werk.

Andere betrokkenen

Tot slot hopen we dat het concept ook aanslaat bij andere maatschappelijk spelers die betrokken zijn bij HRM. We denken hierbij aan HR-consultants, MVO-spelers, arbeidsmarktspelers, diversiteitsexperts, onderwijs- en vormingsinstellingen, ... Alleen vanuit een zeer breed en holistisch krachtenveld zal duurzaam HRM zich van onderop verder kun-

nen ontplooiën. Het vinden van verbindende, energie gevende thema's zal hierbij cruciaal zijn.

'12 SLEUTELS VOOR DUURZAAM HRM'

Het boek van Peggy De Prins, '12 sleutels voor duurzaam HRM – Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij' verschijnt midden april bij Acco (ISBN 97894 6292 1764).



DUURZAAM HRM

- De auteur, professor dr. Peggy De Prins, is verbonden aan het Competence Center 'Next Generation Work: Sustainability Through People' aan de Antwerp Management School.
- Dit competence center bundelt inzichten en expertise op het vlak van innovatief HRM, organisatiegedrag, arbeidsorganisatie en arbeidsbestel. Het duurzaamheids- en balansdenken staan hierbij centraal.



Inspireren uw leidinggevenden hun mensen om te groeien?

MEER WETEN? GA NAAR ASCENTO.BE

RECRUITMENT & SELECTION | TALENT MANAGEMENT
(SELF-)LEADERSHIP | OUTPLACEMENT | HR-INTERIMMANAGEMENT

Ascento is een onderdeel van t-groep NV

ascento
HR experts in talent mobility