HR EN DUURZAAMHEID, EEN MOOI PAAR

DE NIEUWE UITDAGING VOOR HR

TEKST ■ LESLEY VANLEKE

Net als nagenoeg elke vakgroep, wordt HR uitgedaagd met duurzaamheidsvraagstukken zoals inzetbaarheid, langer werken en welzijn op het werk.

De befaamde business-school Insead in Fontainebleau wijdde het 28ste Duurzaamheidscongres aan het verband met HR. Daar werd duidelijk dat we nog maar aan het begin staan van het duurzaamheidsdenken in ons vakgebied. HR kan duidelijk nog veel verder gaan dan het faciliteren van groene initiatieven. De vraag is hoe HR zichzelf kan verduurzamen en op die manier een positieve bijdrage kan leveren aan oplossingen voor de complexe vraagstukken die onze arbeidsmarkt onder druk zetten.

Laten we eerst inzoomen op een paar markante cases. Met het GoGreen-project heeft koerier DHL op minder dan een jaar tijd 19,4 procent minder CO_2 uitgestoten, wat een besparing van 10 miljoen euro heeft opgeleverd. De besparing was een mooie bonus en zat niet van bij het begin als doelstelling achter het GoGreen-project. Fietsenproducent REI bespaart 20 procent op verpakkingsmateriaal door het herdefiniëren van verpakkingen en transport. Door de fundamentele verwachtingen te herkaderen, ontstaat er binnen het bestaande systeem een nieuwe oplossing.

In de discussies achteraf welde de vraag op in welke mate het hier ging om 'laaghangend fruit'. Door bewust de nadruk te leggen op duurzaamheid, werd er anders naar de kernprocessen gekeken. Dat leverde zowel een gevoel van trots en betrokkenheid op, als een forse besparing. Maar wat zal er gebeuren wanneer er echte 'trade-offs' gemaakt moeten worden? Kies je dan nog voor duurzaamheid of louter voor winstmaximalisatie?

'Rijk organiseren'

De Vriens en Achterbergh reiken in het aprilnummer van Management en Organisatie alvast een interessant denkkader aan. Voortbouwend op de principes van De Sitter en de sociotechniek, geven ze aan wat 'rijk' versus 'arm' organiseren inhoudt. 'Rijk' organiseren is:

:: Het gaat om de primaire doelen van de organisatie.
:: De werkwijze waarmee deze doelen worden gerealiseerd, leveren een bijdrage aan het scheppen van maatschappelijke voorwaarden voor een vervuld leven.
:: Die bijdrage wordt geleverd omdat dit wordt beschouwd als het goede om te doen. De link met duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen is dan ook evident.

De aanwezige ondernemers hadden duidelijk nagedacht over het tweede punt in de voorwaarden voor 'rijk' organiseren. Het eerste en derde punt kwamen beduidend minder aan bod. Alle goede intenties ten spijt, betekent dit op langere termijn een slecht rapport. Als het blijft bij het verduurzamen van de processen, wordt dat vroeg of laat gezien als een duurzaam vernislaagje.

Organisaties uit de publieke sector en ngo's hebben het van nature makkelijker om invulling te geven aan de drie voorwaarden. Prachtig was het verhaal van Marge Mayne, CEO van Voluntary Service Overseas, een internationale ontwikkelingsorganisatie die door duurzame kennisuitwisseling werkt aan een rechtvaardiger wereld zonder armoede. Op vraag van lokale organisaties in Afrika en Azië zenden zij deskundigen uit, die hun kennis en ervaring daar delen. Lokale organisaties kunnen daardoor hun werk effectiever en efficiënter uitvoeren.

Wat kan HR hiermee?

Op het Duurzaamheidscongres werden ook enkele cases voorgesteld waarbij HR optreedt als 'enabler' in een duurzaamheidsverhaal. HR kan de aandrijver zijn van de duurzaamheids praktijk. Als we mensen kunnen sensibiliseren om duurzaamheidswaarden te integreren in alles wat we doen en er een gemeenschappelijke doelstelling van kunnen maken, dan gaan we erop vooruit.

In de praktijk kan je als HR-professional vrij klassiek aan de slag blijven: duurzaamheidswaarden definiëren voor je organisatie, deze opnemen in je competentieprofielen, erop rekruteren en beoordelen. Vanuit de directie kan er een project opgezet worden om de duurzaamheidsgedachte en innovatie te stimuleren.

De kans dat je dan als HR op een grens botst, is echter niet gering. Hoe kan je de HR-praktijk zelf verduurzamen? De echte vraag die er voor HR toe doet: hoe ga ik spaarzaam om met human resources? Want ook deze zijn schaars en eindig.

Dát is onze kernbusiness en dan gaat het om:

:: De inzetbaarheid verhogen van zo veel mogelijk mensen, ook die met een minder

© gf

Lesley Vanleke
Programmamaker bij De Baak

"De echte vraag die er voor HR toe doet: hoe ga ik spaarzaam om met human resources?"

© gf

HR KAN DE AANDRIJVER ZIJN VAN DE DUURZAAM-HEIDSPRAKTIJK

vanzelfsprekend profiel.
:: Langer werken haalbaar maken voor meer mensen.
:: Welzijn en geluk in het werk verhogen.

Maar waarom zouden we daarop moeten mikken? Waarom zouden we daarin zo veel tijd en energie investeren? Omdat wij als HR-professionals mee instaan voor de continuïteit van de organisatie en omdat we daarbij niet losstaan van wat er gebeurt in onze arbeidsmarkt en maatschappij. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de zaken die we als HR-professional in onze organisaties binnenbrengen de test van de duurzaamheid kunnen doorstaan?

Het Nieuwe Normaal

We moeten alvast leren om naar het geheel te kijken, naar methoden, processen en structuren. De bereidheid om naar structuren te kijken, wordt sowieso een belangrijke voorwaarde. Als HR hierin een rol wil spelen, moet de afdeling zich de kennis over organisatiekunde eigen maken, en ook de rol van 'change agent' en organisatie-ontwikkelaar op zich nemen.

Wat is het eindpunt van al deze veranderingen? Laat ik het de Nieuw Normale Organisatie of NiNo noemen. De term komt uit de IT-hoek. Peter Hinssen beschrijft in zijn boek 'The New Normal' de uitdagingen en consequenties van een verdere digitalisering voor IT en organisaties.

Voor organisaties betekent dit een benadering waarbij de klant centraal staat en een volledige integratie van front en backoffice. Dat heeft uiteraard ook gevolgen voor HR: medewerkers dienen eveneens centraal geplaatst te worden wanneer we nadenken over arbeidsorganisatie, HR-praktijken, cultuur en leiderschap.

Dit doordenken leidt tot het ontstaan van die Nieuw Normale Organisatie. Wat betekent dat voor de medewerkers en de wijze waarop ze samenwerken? De integratie waarop Peter Hinssen zoveel nadruk legt, duidt op het belang van netwerken en verbinding maken.

Netwerkorganisaties zijn plat, kennen geen traditionele organogrammen en mensen verbinden zich er op basis van de opdrachten waaraan ze samen werken. Daardoor zijn ze flexibel en ontstaat er een cultuur die innovatie in de hand werkt. In een dergelijke context is de betrokkenheid en de participatie van de deelnemers groot en is er een hoge waardengedrevenheid.

Het gaat om kenmerken die mooi aansluiten bij de 'duurzame HR'-vraagstukken, zoals:

:: Inzetten op de sterke punten van mensen.
:: Creëren van 'rijke' functies.
:: De omslag van top-down naar bottom-up.
:: Het Nieuwe Werken.

Misschien biedt de Nieuw Normale Organisatie ons een inspirerend perspectief op een duurzaam HRM?

REEKS OVER DUURZAAM HRM

In volgend nummer van HR Square start een nieuwe reeks in de rubriek Visie. Na de bijzonder geslaagde serie 'Actuele tendensen in leiderschap', zorgen professoren van de Antwerp Management School voor een reeks over 'duurzaam HRM'. Zeg niet te gauw dat dit niets voor u is. De reeks wordt een oogopener voor wie nog twijfelt aan het belang ervan én een gids met concrete aanwijzingen voor wie al overtuigd is.

Dit artikel is alvast een essentiële opstap naar de nieuwe teksten, onderzoeken en adviezen. Het maakt duidelijk dat het thema duurzaamheid geen ver-van-mijn-bed-show is voor HRM. Zelfs al zou u het niet willen, dan nog kunt u in de huidige maatschappelijke, sociale én economische constellatie niet langer ontsnappen aan 'duurzaamheid'.

En er is méér. Wie er open voor staat, neemt niet alleen zijn/haar verantwoordelijkheid, hij/zij opent ook een hoogst interessant arsenaal aan opportuniteiten – en in dit verband komt dit eigenaardige woord 'opportuniteit' nu echt wel in een positief daglicht te staan.