

Zorg om duurzaam HRM

Peggy De Prins, Universiteit Antwerpen

Bibliotheken zijn per definitie duurzaam of maatschappelijk verantwoord bezig. Zij hebben een collectie in huis die ze meermaals ter beschikking stellen aan derden. Bovendien is lezen op zich ook vaak een potentieel duurzame activiteit. Door te lezen worden we immers bewuster van onze omgeving, kunnen we herbronnen, leren we levenslang... Hoe kan ik duurzaamheid binnen deze context ook doortrekken naar het personeelsbeleid? Willen we de kaart van duurzaamheid volop uitspelen in de sector, dan behoeft het beleid met betrekking tot de belangrijkste interne stakeholders, het personeel, tevens een grondige duurzaamheidsvertaalslag.

Sinds het verschijnen van het Brundlandrapport (*Our Common Future*) in 1987 vormt duurzame ontwikkeling van wereldactiviteiten hét sleutelwoord voor verdere groei. De Brundtland Commissie heeft duurzame ontwikkeling gedefinieerd als een ontwikkeling die tegemoet komt aan de behoeften van de huidige generatie zonder deze van de toekomstige generatie in gevaar te brengen. Voor organisaties wordt het streven naar duurzame ontwikkeling sindsdien gevat onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Over de vlag en de lading van MVO is de laatste jaren reeds heel wat inkt gevloeid. Ondertussen is er quasi consensus over een aantal basiselementen van de inhoud van MVO. Het gaat in essentie over de grondhouding die de samenleving van een organisatie verwacht. Hierin staan de drie P's (People, Planet, Profit) centraal. Bedrijven worden beoordeeld op basis van hun bijdrage tot de sociale, de ecologische en de economische bottom line. De (socio-)cultuursector kan hierbij niet achterblijven. Vaak wordt beargumenteerd dat (socio-)culturele organisaties juist vanwege hun maatschappelijke missie en bijzondere financieringsbasis, extra verantwoordelijkheden hebben ten opzichte van MVO in vergelijking met for-profitbedrijven. Er wordt een sterke voorbeeldfunctie aan culturele organisaties toebedeeld.

Tot daar de theorie. Waar theoretische consensus en maturiteit van het concept MVO dichtbij is, is dat in het concreet gestalte geven van MVO in de praktijk immers nog lang niet het geval. Zo blijkt uit recent case onderzoek in België (Baisier, 2010) dat de invoering van MVO nog een leerproces is voor de meeste organisaties. Enkele vertrekken van een volledig geïntegreerde visie waarbij de drie dimensies tegelijk aan bod komen. Anderen passen het denkkader toe, maar hanteren (nog) geen MVO termen. Typisch in het uitwerken van MVO is verder dat MVO op ecologisch vlak en in relatie tot de externe stakeholders zoals de gemeenschap relatief veel aandacht krijgt. MVO rond de interne stakeholders, met name de medewerkers in het personeelsbeleid, komt veel minder uit de verf.

Ook in recente case-beschrijvingen rond duurzaamheid en MVO binnen de culturele sector en de sector van de bibliotheken vinden we deze tendens terug. Vaak wordt er gerapporteerd over groene initiatieven als dikketruieendag, energiezuinige maatregelen, start van een ecoteam, participatie aan de klimaatweek, aanplanting van bomen, biodiversiteit... Zelden wordt er gerefereerd naar initiatieven die verband houden met de medewerkers zelf. En dat is spijtig. Wil de People-dimensie in juiste balans komen met de Profit- en Planet-dimensie van MVO, dan

kan een versterking van het duurzaamheidsjargon vanuit HRM-hoek hiertoe een belangrijke bijdrage betekenen.

DUURZAAM HRM

Personeelsbeleid kan op verschillende manieren worden ingevuld in een organisatie. De meest klassieke manier is de personeelsadministratie. Personeelsbeleid beperkt zich in deze toepassing grotendeels tot loon- en wedde-administratie. De invulling is sterk administratief en juridisch. Hoewel nog vaak voorkomend in lokale besturen (34% zo blijkt uit onderzoek van Hondeghem & Platteau, 2012) laat zo'n invulling van personeelsbeleid bijzonder veel kansen liggen. In een meer duurzame visie op personeelsbeleid is er (1) naast een administratief/juridische focus ook een centrale focus op het menselijk kapitaal in de organisatie, (2) wordt er expliciet een koppeling gemaakt met de (veranderende) omgeving en de bredere relevante maatschappelijke thema's en (3) wordt er resoluut gekozen voor een langetermijnstrategie. Deze drie kenmerken laten zich, naar analogie met de *triple P* (People, Planet, Profit) samenvatten in het ROC-model van duurzaam personeelsbeleid, waarbij R staat voor Respect, O voor Omgevingsbewustzijn en C voor Continuïteit (zie fig. 1).

3 P's	ROC-model
People	<i>Respect</i> : Talent, engagement, empowerment, welzijn, gezondheid, dialoog...
Planet	<i>Omgevingsbewustzijn</i> : diversiteit, vergrijzing, work life balance, stakeholders...
Profit	<i>Continuïteit</i> : employability, loopbanen, sociale innovatie, lerende organisatie...

Figuur 1. Het ROC-model van duurzaam HRM

De uitdaging van een duurzaam personeelsbeleid is deze basiswaarden te respecteren en te realiseren in de verschillende relevante personeelspraktijken, zoals talentmanagement, diversiteitsmanagement, welzijnsmanagement, loopbaanmanagement, Het strategisch perspectief noodzaakt bovendien de integratie van die verschillende waarden binnen de context van de algemene bedrijfsvoering. Respectvol omgaan met mensen is één, de integratie ervan binnen de ambities en de doelstellingen van de organisatie komt er bovenop. Basisidee achter de duurzame variant van HRM is dat de

slagkracht van een bedrijf verhoogt naarmate personeelsleden elkaar vinden. Medewerkers moeten niet vanuit een top-downlogica ingepast, geconditioneerd of gedresseerd worden. Er wordt gewerkt aan een wederzijdse betrokkenheid tussen de medewerkers en de organisatie(doelen) waardoor ze geprikkeld en uitgedaagd worden om de eigen competenties te verbinden met de organisatie(doelen).

Duurzaam HRM kenmerkt zich op die manier door gebalanceerde aandacht voor de belangen van medewerkers, de organisatie én de maatschappij, en vertrekt fundamenteel vanuit wederzijds respect. Dat wederzijds respect kan logischerwijze alleen worden gerealiseerd door middel van een dialoog van hoge kwaliteit, of nog de bereidheid te evolueren van *I-ness* naar *WE-ness*. In een selectiegesprek bijvoorbeeld komen het wederzijdse aanbod en de verwachtingen ter sprake. In een evaluatiegesprek is er gelijkwaardigheid en gedeelde verantwoordelijkheid, wat zich ondermeer manifesteert in een open dialoog en een transparante terugblik op de voorbije periode (De Prins e.a., 2013).

voor de toekomst. Duurzaam personeelsbeleid vormt immers een voortdurend proces en geen toestand. Permanent verbeteren wordt als nog belangrijker beschouwd dan een (eenmalig) excellent resultaat te behalen. Het proces verloopt ook binnen een bepaalde context. Het is een contextueel proces. Klemtonen en prioriteiten kunnen veranderen door de veranderende context en veranderende belangen en aandachtspunten van betrokken partijen. En dat de context van bibliotheken én bibliotheekprofessionals in verandering is, staat als een paal boven water. In de *Bib 2020*: discussietekst van LOCUS lezen we het volgende: “De bibliotheekprofessionals zullen, afhankelijk van de context, een andere rol moeten spelen: curator, motivator, facilitator, ... Ze zijn niet meer de expert als dusdanig, maar eerder gespreks- of discussie(bege)leider. Ze zoeken en verrijken informatie en verhalen, binden en verbinden gebeurtenissen en ideeën met datgene wat leeft in de lokale gemeenschap.” Binnen dit sterk en snel wijzigend bibliotheeklandschap, dringt een constante monitoring van het personeel zich op. Zijn onze mensen mee met de meest recente evoluties en hoe betrekken we hen bij de veran-

“DOOR VOORTDUREND CONTACT MET OUDERE WERKNEMERS ERVAART DE JONGE GENERATIE OP EEN SPONTANE MANIER HOE DEZE HUN FUNCTIE INVULLEN EN WORDT UITWISSELING VAN EXPERTISE IN DE HAND GEWERKT.”

Plaatsen we duurzaam HRM in een historisch perspectief (zie fig. 2) dan zien we dat deze de vijfde fase van personeelsbeleid belichaamt. De doelen van personeelsbeleid verschuiven. Dit betekent niet dat de doelen van de voorafgaande fasen niet meer belangrijk zijn, integendeel. De verschillende doelen blijven relevant en cumuleren. Een duurzaam HRM-beleid anno 2014 boogt én efficiëntie, én samenwerking, én autonomie, én performantie, én duurzaamheid.

VERTALING NAAR DE PRAKTIJK

Hoe duurzaam is het personeelsbeleid in uw organisatie? Volgende checklist (zie fig. 3) geeft een indicatie van het duurzaam HR-karakter binnen de organisatie. De lijst geeft meteen inspiratie om stappen te zetten en een ambitie uit te tekenen

dering van de opdrachten en de strategie van de bibliotheek van de toekomst?

Studenten Master in Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen (2011-2012) deden in het kader van hun opleiding een onderzoek naar de implementatiepraktijk van duurzame HRM binnen bibliotheken. Op basis van hun bevindingen schetsen we een aantal trends.

PAARS MANAGEMENT

Een eerste belangrijke dimensie in de definitie van duurzaam HRM is de (misschien wat ouderwets aandoende) dimensie van ‘respect’ voor menselijke arbeidskrachten. Respect in de arbeidsrelatie krijgt op verschillende manieren vorm. Het houdt onder

	Scientific Management	Human Relations	Revisionisme	Strategisch HRM	Revisionisme bis Duurzaam HRM
Periode	Ca.1918-1945	Ca.1945-1965	Ca.1965-1980	Ca.1980-nu	Ca.2010-?
Focus	Verregaande arbeidsdeling en rationalisering	Sociale functie van werk, sociaal weefsel van organisaties	Participatie en betrokkenheid van werknemers	Strategische alineëring/managerial oriëntatie	Outside in benadering/stakeholders oriëntatie
Doel	Efficiëntie	Samenwerking	Autonomie	Performantie	Duurzaamheid

Figuur 2. HRM in historisch perspectief

	Ja, duurzaam	Neen, niet duurzaam
Bij de selectie staat niet enkel de ingangsfunctie maar ook de bredere/lagere termijn inzetbaarheid en/of verdere loopbaan centraal.		
De organisatie heeft oog voor wat de kracht en het talent is van een medewerker in het zoeken naar mogelijke nieuwe uitdagingen, projecten en/of rollen vanuit een loopbaan- en ontwikkelingsgericht perspectief.		
De organisatie bouwt relevante kennis op. Er is plaats voor ervaringsuitwisseling, er wordt geleerd uit fouten, er is kennisdoorstroming.		
Zowel op het niveau van de organisatie, de afdelingen als de individuele werknemer is het duidelijk welke doelstellingen er (in de toekomst) zijn en wat de resultaten zijn die moeten worden behaald.		
Binnen de organisatie krijgen werknemers regelmatig feedback over hun functioneren en resultaten.		
Medewerkers kunnen in hoge mate hun werk zelf regelen. De organisatie kent geen overtollige hiërarchische niveaus.		
Bottom-upoverleg wordt gestimuleerd in de organisatie. Leidinggevenden waarden en anticiperen op de suggesties en de ideeën die van de werknemers komen.		
De organisatie neemt maatregelen zodat jongeren én ouderen optimaal gemotiveerd en inzetbaar blijven. Het talent van jongeren én ouderen wordt maximaal ontwikkeld en erkend.		
Diversiteit is een pluspunt: werknemers hoeven geen klonen van elkaar te zijn.		
De organisatie staat open voor dialoog over de noden van het gezin/privéleven van de werknemer.		
...		

Figuur 3. Checklist 'Duurzaam HRM'

meer in dat de werknemer in zijn waarde gelaten wordt. Dat gebeurt indien hij wordt aangesproken op al zijn kwaliteiten en talenten. Competentie- en/of talentmanagementsystemen vormen hiervoor relevante HR-tools.

Bibliotheken hanteren vaak de competentie-managementbenadering: de strategie van de bibliotheek wordt vertaald in een gewenst competentieprofiel (met kerncompetenties als gebruiksggericht handelen, kwaliteitsgedreven, samenwerken, openstaan voor verandering). Er wordt grotendeels van buiten (de organisatie) naar binnen (de werknemer) gewerkt. Door vorming worden de competenties van de werknemers ontwikkeld, zodat er een optimale fit ontstaat tussen het medewerkersprofiel en de bibliotheekstrategie. Naast deze blauwe, rationele benadering heeft men in vele bibliotheekpraktijken ook aandacht voor de talenten of sterkten van de werknemers. De teams krijgen bijvoorbeeld verantwoordelijkheid om binnen hun globaal takenpakket de jobinhoud, de rol- en taaktoewijzing vrij in te vullen, rekening houdend met de dieperliggende

interesses en sterkten van de individuele medewerkers. Op die manier streeft de bibliotheek een werkwijze na die getuigt van een professioneel maar ook relationele kwaliteit, wat typisch is binnen de zogenaamde paarse benadering. Het is een integratie van een objectiverende (cf. blauwe benadering) en waarderende (cf. rode benadering) manier van werken (zie Van Beirendonck, 2010).

OBSOLETIEBESTRIJDING

Een tweede element in het model van duurzaam HRM is de relatie met de omgeving. Het management in een duurzame HR-context helpt medewerkers om de veranderende omgeving en het daarmee samenhangende strategisch beleid te vertalen naar hun dagelijkse praktijk, hun functioneren en de betekenis hiervan voor bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling. We benoemden eerder de evolutie van de job en de rol van de bibliotheekprofessional. Een gerichte ondersteunende training en coaching van de medewerker richting informatie- en gemeenschapsfacilitator kan hier een onderdeel van vormen. In het studentonderzoek werd meermaals gewezen op het bestaan van 'obsoletie' (=veroudering van competenties) binnen de bibliotheekpraktijk. Vooral in de sfeer van IT en digitalisering werd er een grote opleidingsbehoefte bij het personeel opgetekend. Voor de HR-praktijk is het (vroegtijdig) kunnen identificeren van deze vormen van obsoletie van groot belang. Op die manier kan tijdig ingegrepen worden en kunnen (laagdrempele) opleidings- en/of coachingsinitiatieven genomen worden. Onderzoek (De Prins e.a., 2012) wijst tevens op een licht positief verband tussen obsoletie en leeftijd, wat extra aandacht voor obsoletie bij oudere werknemers zou kunnen rechtvaardigen.

LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID

Een derde element is het streven naar continuïteit. De onevenwichtige leeftijds piramide in vele bibliotheken bedreigt momenteel deze continuïteit: oudere personeelsleden zijn oververtegenwoordigd, zodat op korte termijn veel ervaren mensen zullen uitstromen. Hierop tijdig anticiperen is voor vele bibliotheken een cruciale en duurzame HR-uitdaging. Met de uitstroom van oudere werknemers gaat er immers een verlies van veel culturele bagage en inhoudelijke expertise gepaard. Belangrijk is daarom dat er tijdig in een overdracht wordt voorzien en dat teams evenwichtig worden verdeeld naar leeftijd. Door voortdurend contact met de oudere werknemers ervaart de jonge generatie op die manier op een spontane manier hoe deze hun functie invullen en wordt uitwisseling van expertise in de hand gewerkt. Het tegelijkertijd inzetten op een kwalitatieve instroom door een duurzame rekrutering, selectie en introductie van nieuwkomers in de organisatie vormt de basis voor een vitale en toekomstbestendige organisatie.

CONCLUSIE

Bibliotheken en hun personeel staan aan de vooravond van belangrijke strategische uitdagingen. Het inzetten op een duurzaam HR-beleid biedt in deze context een vernieuwd en relevant beleidskader. Volgende vragen staan centraal: Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat de zaken die wij vanuit een HR-invalshoek binnenbrengen de test van duurzaamheid kunnen doorstaan? Kunnen we met de hand op ons hart zeggen dat wat we doen respectvol is naar alle medewerkers? Tonen wij voldoende omgevingsbewustzijn en leggen we connectie met de bredere groep aan stakeholders die beïnvloed worden door de activiteiten van onze organisatie? En ten slotte, zetten we in op continuïteit? Stimuleren we de innovatie die onze organisatie nodig heeft om op een duurzame manier te kunnen voortbestaan? ■