

HRM... simpelweg

Jan Verhenne

Het begint al met dat onding van een naam: Human Resources Management! Shakespeare schreef wel What's in a name?, maar dat de vlag toch enigszins de lading moet dekken is ook een feit. Waar komt die ongelukkige naam vandaan? In de tachtiger beginjaren schreven enkele Harvard professoren een interessante studie over een vernieuwde aanpak van het personeelsbeleid. Het boek kreeg een cult status en lag weldra op het bureau van iedere personeelsdirecteur. Onze Nederlandstalige professoren, die zich over het algemeen weinig bekommeren om de eigen woordenschat, namen de Engelse terminologie klakkeloos over. Hoewel ik door de algemene verspreiding verplicht was de term te gebruiken, heb ik er mij blijvend over geërgerd.

Talent telt

Als ik terugblik op mijn professionele loopbaan dan meen ik te mogen zeggen dat ik niet bezig ben geweest met het management van human resources, maar wel met dat van talent. (De bepaling 'menselijk' is zelfs overbodig.) Ik heb onze nationale (ex)coach Wasseige evenmin horen spreken over resources; hij had het wel over voetbaltalent. De ploeg met de rijkste inhoud aan talent, en die er bovendien in slaagt om dat talent te stroomlijnen, wordt wereldkampioen. En dat geldt ook voor bedrijven. Zo eenvoudig is dat. De consequenties van deze bewering (die ik zelden heb horen betwisten) worden echter zelden in de praktijk toegepast.

Het is wel zo dat een bedrijf in de eerste plaats een goed competitief product moet aanbieden. *Conditio sine qua non*. Maar eenmaal zover wordt het onderscheid tussen een topbedrijf en een gemiddeld bedrijf gemaakt door het verschil in talent van de medewerkers. Producten, strategie, technologie, marktbenadering, organisatiestructuur, enz. kunnen in een mum van tijd door de concurrenten nagebootst worden. Het talent van medewerkers niet. Talent ontwikkelen en stroomlijnen is een onzichtbaar proces, en aldus het moeilijkst 'in te halen' competitief voordeel.

Dit gezegd zijnde zou je denken dat voor ieder topman van een bedrijf 'het personeel' prioriteit nummer één is. Met de lippen belijden ze dat wel bij passende gelegenheden (decoratiefeesten en zo), maar als je wat dieper in hun activiteiten graaft dan stel je vast dat ze een bedroevend laag percentage van hun tijd besteden aan personeelszaken.



Euvel dat overigens ook geldt voor de leden van de raad van bestuur, en in het algemeen voor alle lijnmanagers 'tout court'.

Ik heb vaak verdedigd dat de HR-functie moet vertegenwoordigd zijn in het directiecomité van een bedrijf. Meestal verstaat men hierdoor dat de HR-directeur een zijte hoort te hebben in het hoogste bestuursorgaan. Eigenlijk bedoel ik méér; namelijk dat de afgevaardigd bestuurder 'himsel' de hoogste HR-manager in het bedrijf moet zijn en dat hij de belangrijkste beslissingen inzake promotie, mutatie, toekenning van verantwoordelijkheden, ... zelf moet nemen. Weliswaar kan hij beschikken over een adjunct die het voorbereidend werk doet, maar knopen doorhakken doet hij zelf.

Vele (grote) ondernemingen denken goed bezig te zijn als ze een algemeen directeur HR hebben die zetelt in het directiecomité. Over de bevoegdheden van deze laatste ligt vaak bedroevend weinig vast. Als bijvoorbeeld een belangrijke vacature alleen via een interne mutatie kan worden ingevuld, moet hij in overleg gaan met zijn collega's van het directiecomité. Wat een tijd en energie daarin verloren gaat! Geen enkele manager staat immers graag een waardevolle medewerker af, ook al is het in het voordeel van zowel bedrijf als medewerker.

Besluit: De topman moet doordrongen zijn van het besef dat zijn bedrijf enkel dan beter kan zijn dan de concurrentie als hij beschikt over meer talent in zijn organisatie. Hij moet bereid zijn om voldoende tijd en aandacht te besteden aan talentontwikkeling. De verantwoordelijkheid hiervoor kan hij niet delegeren.

Talent in West-Vlaanderen

Het is uiteraard zo dat er geen typisch West-Vlaams HRM bestaat; de provinciegrens stelt in dat soort zaken niets

voor. Toch zijn er twee kenmerken eigen aan het industriële weefsel in West-Vlaanderen:

1. er zijn weinig grote multinationale bedrijven; of anders gezegd we zijn een provincie van (familiale) KMO's;
2. er zijn geen grootstedelijke agglomeraties zoals bijvoorbeeld Brussel en Antwerpen.

Deze kenmerken 'kleuren' enigszins de HR cultuur in de bedrijven. Het lijkt me daarom zinvol om eens te kijken naar het verschil in HR management binnen KMO's enerzijds en grote bedrijven anderzijds en dit voor de vier categorieën van medewerkers: directie, kaderleden, bedienden en arbeiders. Ik vraag bij voorbaat excuus voor de veralgemeningen en de zwart-wit schildering. Bedoeling is dat de geïnteresseerde lezer zichzelf en zijn bedrijf positioneert ten opzichte van de geschetste beeldvorming.

Directie

Zoals hierboven aangetoond is 'de topman' de dirigent van het personeelsorkest.

In een grote onderneming is hij normaliter de afgevaardigd bestuurder en heeft hij de ladder van de hiërarchie beklimmen in één of meerdere bedrijven. Hij heeft weet van de internationale managementtechnieken, leest de artikelen van 'business goeroes', neemt deel aan industriële symposia, ... Kortom, hij is een manager die zijn bekwaamheden heeft bewezen in velerlei disciplines. Hij weet dus ook wat de actuele trends zijn inzake HRM.

De directeur van een KMO doorloopt een gans ander parcours. Hij is de (klein)zoon van de ondernemer-oprichter en dat legitimeert zijn aanspraken op het leiderschap van het bedrijf. Hij doet - in het beste geval - universitaire studies, behaalt een MBA getuigschrift, loopt stage in grotere ondernemingen om uiteindelijk de leiding van het familiebedrijf op te nemen. Het kan ook dat hij hogere studies niet aankan en vrij vlug ondergedompeld wordt in het eigen bedrijf om aldaar 'al doende' de stiel van directeur te leren. Tussenin zijn allerlei scenario's mogelijk... Dit maar om te illustreren dat in onze (West-)Vlaamse KMO's directeurs met een uiteenlopende visie en vorming de plak zwaaien; inclusief hun kijk op HRM.

Het is derhalve niet mogelijk om te spreken van een veralgemeende KMO-visie. De verscheidenheid aan inzichten komt duidelijk tot uiting bij het overleg in de schoot van werkgeversorganisaties.

In de grote West-Vlaamse bedrijven (Bekaert, Barco, Vandemoortele, ...) ziet men een HRM dat in grote lijnen aansluit bij de actuele trends dienaangaande; terwijl bij de KMO's sommige bedrijven dat ook doen, maar andere het nog houden bij een klassiek 'patron-werknemer' model.

Kaderleden

Negentig procent van alle handboeken over HRM gaan meer bepaald over deze categorie van medewerkers. Het is uiteraard de belangrijkste groep inzake 'intellectuele bagage'

en bovendien zijn ze nauwelijks 'gesyndiceerd'. Er kan dus tussen de directie en een kadervertegenwoordiging veel onderling geregeld worden.

De grote bedrijven kiezen dan ook resoluut voor een zo aantrekkelijk mogelijk HRM, zodat ze een brede 'talent-pool' kunnen aantrekken en behouden. Tijdens de laatste decade werden hiertoe een aantal HR-instrumenten ontwikkeld en toegepast:

- **Competentiemanagement:** voor alle kaderfuncties wordt beschreven welke competenties vereist zijn om de desbetreffende functie op excellente wijze te kunnen uitvoeren. Dit zogenaamde competentieprofiel wordt uitvoerig met het kaderlid besproken en de te bereiken doelstellingen worden navenant vastgelegd. (Half)jaarlijks gebeurt een evaluatie over de ontwikkeling van de competenties en het al of niet behalen van de doelstellingen.
- **Loopbaanplanning:** hierbij wordt - voor zover het kan - op langere termijn het 'potentieel' van een kaderlid afgemeten. Meestal wordt dit aangevuld met een 'self assessment' (Wat denkt het kaderlid zelf aan te kunnen?). Uit de vergelijking van de eigen perceptie met die van de leiding worden acties tot bijsturing en ontwikkeling afgeleid.
- **e-HRM:** door het gebruik van daartoe specifiek ontwikkelde software pakketten tracht men te bekomen dat het kaderlid meer 'inzicht en greep' krijgt op zijn ontwikkeling en kansen binnen het bedrijf. Of dit een 'hype' is of een reële vooruitgang in het HRM betekent, valt nog af te wachten; veel e-dinges zijn al op hun neus gevallen.
- **Toekennen van opties:** door middel van een fiscaal aantrekkelijke 'raap voor de neus' wil men het kaderlid nauwer betrekken bij de winstrealisatie; hij moet zich een beetje aandeelhouder voelen. Vaak wordt deze wijze van beloning ingebed in een breder 'cafeteria' plan; wat inhoudt dat medewerkers beloningscomponenten zelf kunnen kiezen en die op bepaalde tijdstippen van hun loopbaan kunnen inruilen voor andere beloningsvormen.

Kaderleden in een KMO weten meestal weinig van deze systemen af. Vaak zijn ze ook maar met een handvol binnen het bedrijf en vormen ze geen groep met een eigen identiteit en/of zeggingskracht. Toch is het kaderlid in een KMO zelden ongelukkig en dat moge blijken uit de weinig talrijke overstappen van KMO naar multinational. Een universitair die kiest voor een loopbaan in een KMO weet wat hij kan en mag verwachten: een positie dicht bij de directeur, maar met weinig promotiemogelijkheden, een informele organisatie waarbij de job alras wordt aangepast aan de competenties van de betrokkene en niet omgekeerd, zoals in een groot bedrijf, tal van mogelijkheden om het salaris fiscaal vriendelijk te maken en in verhouding met de individuele prestatie en de bedrijfswinst... Kortom een gepersonifieerd HRM waarbij de samenwerking met de directeur en met de familiale aandeelhouders vaak leidt tot het smeden van een intieme band met het bedrijf. Het is moeilijk om het netto inkomen van kaderleden in KMO's en grote bedrijven onderling te vergelijken.

In kleinere bedrijven wordt veel toegedekt met de mantel van ... u weet wel. Aan het kaderlid om zijn keuze te maken; als het maar zijn 'cup of tea' is.

Bedienden

In grote bedrijven een moeilijke groep wat HRM betreft. Weliswaar zijn velen nog aangesloten bij een vakbond (het kan nooit kwaad) maar stellen toch prijs op een individuele benadering wat loopbaan, promotie en beloning aangaat. Deze situatie van tussen twee stoelen te zitten wordt zichtbaar bij sociale conflicten; bij stakingen zijn er altijd wel werkwillige bedienden. Ook de toepassing van de regels inzake de arbeidstijd is bij deze categorie van medewerkers zeer diffuus. Sommige bedienden houden zich strikt aan de vastgestelde uren en nemen al de toegekende ADV (ArbeidsDuur Verminderings)-dagen op; terwijl anderen regelmatig overuren doen zonder dat ze hiervoor een of andere vorm van compensatie eisen. Het gevolg is dan ook dat in de beloning 'zijpaden' ontstaan om aan gemotiveerde medewerkers toch een extra bonus te kunnen toekennen. De vakbonden laten dat oogluikend toe.

Een bediende identificeert zich sterk met de dienst of afdeling waar hij/zij is tewerkgesteld. Meestal betreft het een beperkt aantal medewerkers die nauw samenwerken en onder leiding staan van een kaderlid. Het is de cultuur van deze 'subgroep' die bepalend is voor de motivatie en het gedrag van de bediende. Zo zijn er diensten waar vlot overuren worden gepresteerd, terwijl dat in andere totaal

onmogelijk is. Hoe een kaderlid zijn medewerkers-bedienden kan motiveren en begeistere is vaak het beste meetinstrument voor het bepalen van zijn leiderschap capaciteiten.

Tijdens mijn professionele loopbaan heb ik gepoogd om voor de bediendenpopulatie gelijke HRM-instrumenten uit te bouwen als voor kaderleden, weliswaar in een ietwat vereenvoudigde vorm. Ik ben daar niet (volledig) in geslaagd. De weerstand kwam van verschillende kanten... De vakbonden oordeelden dat ze daardoor aan macht inboetten en dat de poort werd opengezet voor willekeur van het management: vooral het evaluatiesysteem en de daaraan gekoppelde variabele beloning vond in hun ogen geen genade. Kaderleden, anderzijds, behielden liever een grote vrijheid van handelen en beschouwden de bedienden als hun 'eigendom' waarover zij best konden oordelen; dat ze naargelang de noden van het bedrijf of overeenkomstig hun competenties beter elders konden ingezet worden aanzagen zij als een inbreuk op hun gezag en prestige... De bedienden zelf waren verdeeld; wie vond dat hij in een goede dienst werkte, hield het liever bij het oude. Wie uit zijn dienst weg wou, zag in de nieuwe aanpak wel mogelijkheden. De praktijk toonde dus aan dat bedienden in een groot bedrijf een heterogene groep zijn.

In de KMO's is de verscheidenheid zonet nog groter. In sommige bedrijven doen bedienden jobs die volwaardiger en interessanter zijn dan die van kaderleden in multinationals, terwijl er anderzijds ook veel onderbetaalde en onaantrekkelijke jobs zijn. Daar is het eens te meer de directeur-eigenaar die de toon zet. Bij de doorsnee werknemer overheerst wel de mening dat een bediende in een grote onderneming beter af is dan die in een KMO, en dat vooral inzake werkdruk, salaris bij het einde van de loopbaan, bijkomende voordelen (groepsverzekering, maaltijdcheques) en vakantiedagen.

Arbeiders

In de grotere bedrijven is deze groep medewerkers het jachtterrein bij uitstek van de vakbonden. Van A tot Z worden alle arbeidsvoorwaarden collectief en via CAO's geregeld. De polarisatie arbeid-kapitaal wordt aldus kunstmatig en gewild in stand gehouden. Bovendien heeft een directie te maken met drie erkende arbeidersvakbonden die het meestal met elkaar niet eens zijn. Onderling opbod doorkruist vaak het overleg. Uit eigen ervaring durf ik te zeggen dat sociaal overleg vaak tot bevredigende resultaten voor alle partijen leidt, maar dat de tijd en de energie die eraan besteed moeten worden vaak buiten alle proporties zijn. De vakbondsvertegenwoordigers zijn gedegradeerd tot tussenpersonen die weliswaar technisch kunnen onderhandelen, maar die voor de finale beslissing 'het referendum' als legitimatie nodig hebben. Bovendien zijn de syndicale afgevaardigden binnen het bedrijf zelden de beste medewerkers, wat dan bij de leidinggevenden nogal eens kwaad bloed zet. Voor vele werkgevers geldt nog steeds de regel: syndicale afvaardiging = beperking van vrijheid en flexibiliteit.



Het is dan ook niet te verwonderen dat KMO's de kaap van 100 werknemers liefst niet nemen en allerlei juridische smoesjes uitvinden om die te ontwijken. Werkgevers willen niet zozeer 'alles' geheim houden; maar willen wel een maximale flexibiliteit behouden om te kunnen inspelen op de wisselende marktomstandigheden. De meeste werkgevers zijn bereid om hun medewerkers maximaal te betrekken in het bedrijfsgebeuren, wel wetend dat daardoor ook de motivatie en de inzet verbeterd worden, maar blijven wel de vrijheid opeisen om de ingezette middelen optimaal te gebruiken in functie van de marktvraag. De vrees voor beperking van flexibiliteit (die al zo laag is in België) is DE vrees van de werkgever. Zie ook hoe vakbonden zich systematisch verzetten tegen interim-arbeid en tijdelijke contracten. Het contract van onbepaalde duur met alles erop en eraan is nog steeds de heilige koe van de vakbond. KMO's en vakbonden zullen elkaar pas kunnen vinden als enerzijds de KMO niet al te on-sociaal omspringt met de leuze 'vrijheid blijheid', en de vakbond anderzijds een open oog heeft voor de specificiteit van de kleine onderneming en niet alles over één kam wil scheren.

Tot besluit

West-Vlaanderen is een provincie van voornamelijk KMO's en daardoor lijkt het HR Management eerder conservatief dan vooruitstrevend te zijn. Toch zijn vele KMO's in hun personeelsbeleid zeer 'menschvriendelijk' en ligt de arbeidstevredenheid niet lager dan die in de grote bedrijven rond de grote steden. Integendeel!

Als er in de bedrijfsweld één grote goocheltruc bestaat, dan is het wel 'de truc van de balans'. Op twee velletjes papier, actief en passief genaamd, denkt men erin geslaagd te zijn het hele bedrijfsgebeuren samen te vatten. Denkvermogen, creativiteit, motivatie, inzet, samenwerking, ... al deze talenten zijn er zagezegd tot euro's herleid. De ware HR-manager weet beter. Op langere termijn zullen de onderliggende talenten bepalend zijn voor de toekomst van het bedrijf, méér dan de momentopname van een balans.

Jan Verhenne was tot juli 2001 algemeen directeur HRM van de Bekaert Groep en is nu met pensioen.



OM RESULTAAT TE HALEN MOET JE DE BESTE SPELERS HEBBEN.

Rendement groeit nog altijd voort uit gemotiveerde medewerkers: mensen die begaan zijn met hun vak en verantwoordelijkheid durven nemen... Met ons sociaal secretariaat, kinderbijslagfondsen, sociale verzekeringen,... zijn we al jaren thuis in de meest veeleisende ondernemingen. ADMB Interim is ongetwijfeld het sluitstuk van een geïntegreerd dienstenpakket. Wenst u meer informatie over ADMB Interim of andere diensten van ADMB? Stuur, fax of mail uw gegevens naar: ADMB Interim, Smedenstraat 60, 8000 Brugge. Telefoon: (050) 47 48 49, fax (050) 47 48 58

e-mail: admb@admb.be



U vindt het adres en telefoonnummer van het ADMB-kantoor in uw buurt in de  Gouden Gids onder rubriek 7470.

WWW.ADMB.BE