

CRISIS BEZORGT HR-MANAGER VOLWAARDIGE ROL IN BEDRIJFSSTRATEGIE

Vorbereid op beterschap

Het opvoeren van de vormen van communicatie, het ontwikkelen van leiderschapscapaciteiten in het middenkader, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en het vergroten van het engagement van de werknemers. Dat zijn volgens een recent onderzoek de vier aandachtspunten die Europese HR-verantwoordelijken het belangrijkste vinden in de voorbereiding op de heropleving van de economie. Dat wil daarom niet zeggen dat er in die velden ook volop initiatieven worden genomen. Want, zolang de crisis duurt, blijven de duurste plannen in de kast.

TEKST: André Grosemans

We hebben al wat ervaring met crisissen. Nu eens veroorzaakt door petroleumproblemen, dan weer door terreuraanslagen in New York. Soms kort en krachtig, dan weer langer van duur. De crisis die we nu doormaken, blijkt een kuitentbijter. In de vakliteratuur voorspellen experts een recessie in W-vorm, waarbij er na elke wederopstanding snel nieuw verval dreigt. Voorheen hield men het op terugplooiën en besparen. Zal het HR-management deze keer proactief handelen, toekomstgerichte acties ondernemen en effectief maatregelen treffen om klaar te staan als we weer in de verleden tijd over deze

crisis praten? Dergelijke vragen borrelden op binnen Assessment Circle Europe (Ace), een internationaal netwerk van consultancybedrijven die actief zijn op het terrein van talentmanagement. Besloten werd een enquête te houden en een HR-barometer te publiceren. In België nam CPM niet alleen de bevraging voor zijn rekening. Gerdi Beer-naert, manager van de researchafdeling bij CPM, bestudeerde met de Britse consultant Janice Caplan (Scala Group) ook de resultaten en trad op als rapporteur van de studie. HR-directeurs en algemeen directeurs van 559 bedrijven in 17 landen hebben de vragenlijst beantwoord. In 57 procent van de

gevallen gaat het om ondernemingen die internationaal handel drevén, 19 procent van hen stelt meer dan vijfduizend mensen tewerk. Het personeelsbestand van de betrokken Belgische bedrijven schommelt in de categorieën 100-500 en 1000-5000. Ze zijn voor de helft onder te brengen in de industriële wereld, maar er kwam ook respons uit de dienstensector (37,8 procent) en de non-profit (9,2 procent).

GOEDE SFEER

De impact van de crisis lijkt in België minder hard aan te komen dan in de andere EU-landen. "Dat is de perceptie van de per-

Minder vaak het mes in Belgische HR-budgetten

Nog enkele belangwekkende cijfers uit het onderzoek 'International Barometer of HR response to economic downturn' van het consultantennetwerk Ace.

- Zo'n 80 procent van de respondenten meldt een vermindering van de bedrijfsactiviteit.
- De resultaten van het onderzoek geven aan dat het personeelsverloop, ondanks de crisis, stabiel is gebleven (46,5 procent) en in 37,3 procent zelfs afgenomen. In België noteren we respectievelijk 56,1 procent en 28,6 procent!
- De basiskosten aanpakken (79,40 procent), focussen op core business (63,90 procent), zoeken naar nieuwe markten en producten (55,5 procent), rekruteringsstop (47,40 procent) en afvloeiingen (44,70 procent) zijn de voornaamste crisismaatregelen. In slechts 8,40 procent werd looninlevering gevraagd.
- Terwijl het HR-budget in 55 procent gelijk bleef, werden er ook veel verminderingen (40 procent) gesignaleerd. In België is echter maar 1 op 3 van de HR-budgetten gedaald.
- 52 procent van de ondervraagden vindt dat het nog altijd moeilijk is om bepaalde vacatures in te vullen. In België is dat zelfs 68 procent.
- In het totaal gelooft 54 procent dat zijn organisatie voldoende maatregelen heeft genomen om de recessie door te komen. In België (50 procent) is het optimisme minder groot.



Purestock



HDS

Christine Van Velthoven (CPM):

“Uit vorige crisissen hebben we geleerd dat *rechtlijnig snoeien in het personeelsbestand niet het beste wapen is* om de moeilijkheden te bekampen. Na de crisis moeten we de beste krachten nog in huis hebben, moet de goede sfeer nog boven de werkvloer hangen.”

sonen die het antwoordformulier hebben ingevuld”, denkt Gerdi Beernaert. “Verklaren kunnen we dat niet.” In de cijfers gaapt een kloof tussen zuid en noord. In België zegt 68 procent van de respondenten dat de verkoop achteruitgaat, in pakweg Portugal is dat 93 procent. “De uitleg daarvoor schuilt misschien in de persoonlijkheid”, zegt Christine Van Velthoven, managing director van CPM. “Wij zijn optimistischer dan de andere Europeanen. Wij zagen en klagen niet gauw, wij stellen iets vast en handelen. Ook slagen wij er altijd in ons aan te passen aan de omstandigheden, onze geschiedenis is daar het bewijs van. Zonder tafelspringers te zijn, doen wij wat moet gedaan worden, zij het altijd met de nodige voorzichtigheid.” Volgens Gerdi Beernaert kan ook onze relativerende, minder expliciete manier van antwoorden gevolgen hebben gehad voor de onderzoeksresultaten: “Een Spanjaard zal al snel zeggen dat het vreselijk slecht gaat, terwijl wij het houden op: het draait niet zo goed.”

Als er op kosten beknibbeld wordt, is dat niet het geval in het personeelsdepartement. In het totaal zagen meer dan de helft van de ondervraagden hun HR-budget gelijk blijven. Er waren er zelfs die een stijging van de middelen konden melden. In België signaleerde slechts 1 op 3 een budgettaire inkrimping. “Het is duidelijk”, legt Christine Van Velthoven uit. “In de ondernemerswereld gaat men human resources ernstiger nemen. Men hecht meer belang aan mensen. Uit de vorige crisissen hebben we geleerd dat rechtlijnig snoeien in het personeelsbestand niet het beste wapen is om de moeilijkheden te bekampen. Grote multinationals buiten beschouwing gelaten, worden zulke ingrepen nu gemeden, al zal men per afdeling wel bekijken of het hier en daar met iemand minder kan. Als de crisis voorbij zal zijn, moet men de beste krachten nog in huis hebben,

moet de goede sfeer nog boven de werkvloer hangen. Daarvan is de meerderheid nu overtuigd, zeker in België, waar rekruteren een probleem blijft.”

LEIDERSCHAP

Met het Verenigd Koninkrijk (60 procent) is België (50 procent) het land waar bedrijfsleiders de communicatie het meest versterkt hebben. “Vanuit het oogpunt van retentie, omwille van de betrokkenheid van het personeel”, verklaart Gerdi Beernaert die cijfers. “Als het minder goed gaat, moeten we voorkomen dat er personeel afhaakt. Dat kan alleen maar door intern beter te communiceren en door uit te leggen wat er precies aan de hand is.” Christine Van Velthoven vult aan: “De behoefte aan communicatie neemt trouwens nog toe. Ook in crisistijden moet het management duidelijk zeggen waar het op staat, zodat iedereen precies weet wat er te doen valt. Openlijk over plus en min spreken, brengt rust in de organisatie.”

Gerdi Beernaert (CPM):
**“Zodra de economie
 weer aantrekt,
 zullen *de HR-
 managers beter dan
 ooit geplaatst zijn
 om hun strategische
 rol in het bedrijf
 te vervullen* en de
 veranderingen in
 de organisatie te
 sturen.”**

Volgens het Engelstalige rapport acht de HR-wereld ‘increasing leadership ability’ een prioriteit in crisisperiodes. Vooral in het middenkader, waar ‘coaching skills’ nodig zijn om beter met het personeel om te gaan en zo ook de retentie te verhogen. Vreemd genoeg hechten de Belgische respondenten opmerkelijk minder belang aan het aanzwengelen van leiderscapaciteiten. Op zoek naar een verklaring voor die vaststelling denken onze gesprekspartners aan “ons aangeboren respect voor hiërarchie” of veronderstellen ze dat men in België al een heel eind op weg is op het vlak van ‘leadership development’ en ‘high potential policy’. “Wij vinden dat misschien niet zo belangrijk om er nu extra op te focussen omdat het al allemaal in voldoende mate bestaat.”

STRATEGIE

Liefst 1 Belgische HR-professional op 2 merkt dat hij almaar meer een organisatorische rol in het bedrijf kan opnemen. Hij voelt zich de drijvende kracht achter het nodige veranderingsmanagement en wordt met de rest van de bedrijfsleiding meer betrokken bij de opvolging van het strategisch beleid. Bovendien worden ze meer dan vroeger in hun acties gesteund door het algemeen management. Ook elders in Europa klinken gelijkaardige klokken. Dat dit een duidelijke evolutie is, blijkt uit vergelijkingen met oudere studies, waarnaar het Ace-onderzoek verwijst. Nauwelijks vijf jaar geleden werd



77 procent van de HR-tijd aan administratie besteed en had slechts 39 procent van de HR-verantwoordelijken de indruk een volwaardige partner te zijn aan de directietafel waar de businessstrategie wordt besproken. “En nu”, zegt Gerdi Beernaert, “geeft al vijftig procent aan een ‘transformational role’ te spelen. Het ziet ernaar uit dat op het moment dat de economie weer aantrekt, de HR-managers beter dan ooit geplaatst zullen zijn om hun strategische rol in het bedrijf te vervullen en de veranderingen in de organisatie te sturen.”

Met zijn ervaring op het terrein, heeft hij geen verbazingwekkende verrassingen ontdekt in de resultaten van dit onderzoek. “Of het moet de vaststelling zijn dat er geen Europees HR-beleid bestaat. In ieder land pakt men de crisis anders aan, gaat men voort op zijn eigen gevoel. Soms zijn er zelfs binnen een land verschillen van aanpak vast te stellen. Het is kennelijk moeilijk om tot gezamenlijke initiatieven te komen.”

Het enquêteresultaat waar Christine Van Velthoven het meest van schrok, was de vaststelling dat Belgische ondernemingen minder dan bedrijven in buurlanden belang hechten aan het vergroten van het engagement van hun medewerkers. Geëngageerde medewerkers presteren doorgaans beter en blijven de organisatie langer trouw. “Maar ja, als de Belgische HR-verantwoordelijken, in het kader van de voorbereiding op de economische heropleving, ‘employee engagement’ geen prioriteit vinden, kan dat ook begrepen worden als een bevestiging van het feit dat het al bestaat. Een nieuwe rondvraag kan misschien duidelijkheid brengen.” Of er ook een update komt, staat nog niet vast. De schrik voor enquêtemoeheid zit er in bij CPM. “Overstelt met onderzoekverzoeken, riskeren de vragen meer oppervlakkig en vlug beantwoord te worden, wat zijn weerslag zal hebben op de betrouwbaarheid van de cijfers.” **HR**