

## **Nieuwsbrief CPM – september 2008**

### **CPM Insights 02**

#### **In deze uitgave: Internationale HRM**

**Inleiding door Christine Van Velthoven: Think Global, Act Local. De sleutel tot succes bestaat uit een globale HR-strategie gebouwd op kennis van de lokale markt**

**Wij hebben een gemeenschappelijke missie: CPM over de grenzen heen**

**Uw resultaten zijn de maatstaf van ons succes:**

- **Assessment in een internationale organisatie: Bekaert, het creëren van een internationale norm bij interne promoties**
- **Rekruteren in een globale organisatie: Unilin, het stroomlijnen van rekrutering**
- **Rekruteren voor een internationale organisatie: Op zoek naar een witte raaf, een Anti-Piracy Manager voor de aardappelteelt**

**Wij delen HRM-expertise: Managers moeten nationale culturen overbruggen met een consistente organisatiecultuur. De visie van professor emeritus Geert Hofstede, pionier en visionair in 'culturele dimensies'**

**Uw vertrouwen is onze motivatie: CPM-activiteiten en een nieuwe CPM-vestiging**

### **Think Global, Act Local**

#### **De sleutel tot succes bestaat uit een globale HR-strategie gebouwd op kennis van de lokale markt**

In onze steeds globaler wordende wereld krijgen HR-managers te maken met uitdagingen die alleen aan de hand van een globale HRM-strategie opgelost kunnen worden. Zelfs kleine en middelgrote ondernemingen in België beginnen nood te krijgen aan internationaal personeel uit Europa en de rest van de wereld. Deze uitdagingen zijn bijzonder belangrijk voor internationale filialen in de BRIC-landen en in Oost-Europa. Ik verwacht voor de toekomst dat internationale HRM- en evaluatieprocessen Belgische bedrijven zullen helpen om moeilijk te vinden profielen in te vullen.

Ik ben ervan overtuigd dat België een unieke rol kan vervullen met het oog op deze uitdaging. Brussel telt heel wat hoofdkwartieren van bedrijven en onze multiculturele samenleving bevordert de samenwerking over de landsgrenzen heen dankzij onze ruime talenkennis.



CPM, sinds 2001 onderdeel van het internationale netwerk CFR Consulting Group, is voortdurend op zoek naar nieuwe partners op deze recent geïdentificeerde markten om deze zakelijke nood bij te houden. Wij begrijpen het belang van wereldwijde consultancy op basis van vertrouwen en een uniforme kwaliteitsstandaard. Daarom spenderen we veel tijd aan het bouwen van bruggen tussen u en uw partners. Door best practices zoals evaluatiehulpmiddelen, standaardprocedures en rapporteringsinstrumenten te delen met onze partners, kunnen we u het niveau van dienstverlening bieden dat u wereldwijd gewoon bent te krijgen. Of u nu een contactpersoon bij CPM nodig hebt of liever rechtstreeks met een van onze partners samenwerkt, onze communicatielijnen staan altijd open. We houden alle internationale projecten nauwgezet bij voor onze Belgische klanten. Ondernemers die al op het internationale pad zijn, hechten daar veel belang aan.

In deze editie willen we onze unieke aanpak van internationale HRM benadrukken. Onze managing consultants zullen met u een aantal belangrijke bevindingen delen uit hun ervaringen met de internationale klanten die zij dagelijks beheren. Ik ben ook verheugd dat de belangrijkste referentie op het gebied van multiculturele verschillen, professor emeritus Hofstede, bereid was om ons een aantal inzichten te verschaffen over culturele diversiteit en de organisatiecultuur. Ten slotte kunnen jouw peers werken als een katalysator en daarom zetten we drie klanten in het voetlicht:

- Bekaert, dat een internationaal beleid creëert bij de rekrutering van managers. Het beleid bevat naast diverse interviews met lokaal HRM en line management ook een competentiemeting aan de hand van een gestandaardiseerd assessment center. Het wordt tevens wereldwijd toegepast bij interne promoties naar een managementpositie.
- Unilin, dat een gecentraliseerd rekruteringskader opzette om als een efficiënte organisatie te kunnen werken in de verschillende landen
- Een rekruteringscase van een internationaal conglomeraat van een aantal bekende internationale researchbedrijven in de aardappelindustrie.


Veel leesplezier!


**Christine Van Velthoven**  
Managing Director

## **Wij hebben een gemeenschappelijke missie**

### **CPM over de grenzen heen**

De trend naar mondialisering ligt aan de basis van het toenemende belang dat bedrijven hechten aan een goed geïntegreerd en internationaal HRM-beleid. Om op deze evolutie een antwoord te bieden, trad CPM reeds in 2001 toe tot de CFR Consulting Group. Dit uitgebreide pan-Europese netwerk bestaat uit een groep van onafhankelijke HR-consultancybedrijven die één voor één sterke spelers zijn in hun lokale markt. Het is





mede dankzij deze samenwerking dat CPM de internationale noden van zijn klanten optimaal kan invullen. Of het nu gaat om rekrutering, assessment, bedrijfs- of HRM-advies, de stelregel is steeds: Think Global, Act Local.

### **Een betrouwbare en snelle oplossing**

CPM zet het pan-Europese netwerk in om invulling te geven aan lokale rekruteringsnoden over de grenzen heen. Aangezien de principes en methodologieën binnen het CPM-netwerk dezelfde zijn, bespaart dit de klant een lange en moeizame zoektocht naar een geschikte lokale HR-partner en kan CPM wereldwijd dezelfde kwaliteitsgraad garanderen. Om aan deze garantie tegemoet te komen, is de voortdurende uitwisseling van knowhow, methodologieën en best practices een van de basisprincipes binnen de CFR Consulting Group.

Veronique Van Erp, Managing Consultant: *“De krachten van het netwerk bundelen betekent dat je de lokale marktkennis combineert met onze inzichten in de organisatie van onze klant: de cultuur, de procedures, de rapportering ... Deze kennis – opgebouwd door de jaren heen – wordt gedeeld met de partner, waardoor we onze dienstverlening kunnen optimaliseren, zowel op het vlak van efficiëntie als de kwaliteit van de output.”*


### **Communicatie en transparantie**

Bij een internationale aanpak staat communicatie centraal. CPM houdt de vinger aan de pols en staat in constante verbinding met de partners in het buitenland. Om het project tot een goed einde te brengen, moeten beide partijen volgens de bedrijfscode permanent op de hoogte zijn van de status van het project. Verder wordt ook veel tijd geïnvesteerd in het vooraf afstemmen van de te hanteren processen in de lokale markten.

CPM treedt indien nodig ook op als centraal aanspreekingspunt voor internationale projecten, wat uiteraard bijkomende voordelen biedt op het vlak van afspraken, tijdsbesteding en coördinatie. Maar of de klant nu één bureau wenst voor alle landen of met lokale bureaus in de respectieve landen wil werken, CPM blijft altijd de kwaliteit bewaken.

Gerdi Beernaert, Managing Consultant: *“Voor klanten is ‘vertrouwen’ het sleutelwoord in de samenwerking met de CFR Consulting Group. Elke partner is immers een expert in zijn lokale markt en hanteert dezelfde ethische code. Bovendien delen wij een zeer resultaatgerichte cultuur. Het is precies dit commitment dat onze klanten ten volle naar waarde weten te schatten. Het centrale HR-consultancybureau heeft een controlefunctie die van bij het begin een sfeer van vertrouwen schept tussen klant en lokale partner, ook al kennen ze elkaar nog niet.”*

CPM blijft actief zoeken naar de juiste partner in nieuwe geografische markten die zich aanbieden voor internationale rekrutering. Zij worden allemaal onderworpen aan een grondige selectieprocedure.





Johan Lauwers, Managing Consultant: *“Het aanbieden van nieuwe leden wordt heel sterk gescreend, wat de nodige garantie biedt voor onze klanten. Een nieuwe partner wordt pas toegelaten tot het netwerk na een grondige evaluatie en een plenaire stemming. Omdat we weten dat elke ketting maar zo sterk is als de zwakste schakel, hechten we hier zeer veel belang aan als groep.”*

### **De krijtlijnen uitzetten van een succesvolle samenwerking**

Een kritische succesfactor voor het welslagen van grensoverschrijdende projecten zijn duidelijke afspraken tussen klant en partner over het volledige rekruteringsproces. Starten met een goede intake is dan ook een conditio sine qua non. Een ander aandachtspunt is het bewaken van de doorlooptijden zodat de procedure niet afspringt omdat bvb. de kandidaat te lang moet wachten op een finale beslissing.

Nele Zwerts, Managing Consultant: *“Ook hier is continue communicatie tussen alle partijen essentieel. Wij adviseren de klant dan ook om een face-to-face meeting te hebben met de lokale partner. Idealiter heeft ook deze laatste een aanspreekpunt in de lokale landen en niet alleen in de headquarters.”*

### **Internationaal bedrijfs- of HRM-advies op maat van uw organisatie**

Sommige bedrijven maken de strategische keuze om als mondiale organisatie een wereldwijde standaard te hanteren voor selectie van bepaalde profielen. Ook in dit traject kunnen CPM en de CFR Consulting Group de klant begeleiden door gestandaardiseerde procedures te hanteren bij selectie en assessment.

CPM begeleidt bedrijven bij het uittekenen van een globaal HRM-beleid alsook bij de lokale implementatie binnen de verschillende vestigingen. Als externe partner treedt CPM op als facilitator om de globale HR-strategie te initiëren bij het lokale HR-management.

Carlin Deseyne, Managing Consultant: *“Het is zeer belangrijk om je als organisatie niet op te stellen als een zeer hiërarchische instelling waar het hoofdkantoor de beslissingen neemt en de lokale markten ze moeten uitvoeren. Succesvolle organisaties zetten de strategie centraal uit, maar implementeren ze lokaal. De buy-in van lokale HR-mensen is een kernvoorwaarde om een globale HR-organisatie uit te bouwen.”*

Ook strategisch bedrijfsadvies behoort tot het internationale portfolio van CPM, omdat de methodes grensoverschrijdend zijn.

Anne-Maria Vandenbroucke, Managing Consultant: *“Zowel onze doorlichtingsmethodieken alsook onze tools voor het analyseren van processen zijn internationaal hanteerbaar. Bijgevolg kunnen we ook onze klanten met vestigingen in het buitenland bijstaan om hun processen en die van de headquarters op één lijn te brengen. We hebben hierin al heel wat ervaring opgebouwd.”*



Internationale HR-consultancy bij CPM en de CFR Consulting Group zit in de lift:

- Vandaag is de CFR Group actief in 22 landen (België, China, Denemarken, Duitsland, Engeland, Frankrijk, Hongarije, Italië, Nederland, Noorwegen, Oostenrijk, Polen, Portugal, Roemenië, Slovakije, Slovenië, Spanje, Thailand, Tsjechië, Verenigde Emiraten, Zweden en Zwitserland)
- Sinds april 2003 maakten ongeveer 340 klanten gebruik van de CFR Consulting Group.
- Ongeveer 70 klanten van CPM hebben al gebruik gemaakt van het netwerk van de CFR Consulting Group.
- De laatste zes maanden rondde de groep 53 internationale projecten af, waarvan 18 uit België.

## **Uw resultaten zijn de maatstaf van ons succes**

### **Assessment in een internationale organisatie**

#### **Bekaert, het creëren van een internationale norm bij interne promoties**

##### **Situatieanalyse**

Bekaert is een internationale speler met hoofdkantoor in België en telt wereldwijd 20.400 werknemers. Het bedrijf investeert aanzienlijk in menselijk kapitaal in groeiregio's zoals China, India, Rusland en Latijns-Amerika. Een weldoordacht HRM is daarbij een van de voorwaarden om een duurzame groei te realiseren met de nodige return on investment. Om die reden heeft Bekaert de strategische keuze gemaakt om een consistent internationaal HRM-beleid uit te bouwen. Een van de centrale functies om dit mee te realiseren, wordt bekleed door Lisbeth Jacobs, Group Recruitment & Selection Manager voor Bekaert. Lisbeth is verantwoordelijk voor het globale rekruterings- en selectiebeleid van het kaderpersoneel bij Bekaert. Haar rol bestaat erin om competentiemetingen en interne promoties te laten verlopen volgens een wereldwijd gestandaardiseerd competentiemodel om zo een grensoverschrijdende norm te creëren voor alle kaderleden bij Bekaert.

Het hoofdkantoor van Bekaert in België concipieerde dit internationale competentiemodel om het nadien wereldwijd te implementeren in alle lokale vestigingen. Maar competentie management wordt bij Bekaert niet alleen gebruikt als meetinstrument voor selectie. Resultaten worden ook geïnterpreteerd en geëvalueerd in het kader van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Enerzijds bepaalt de competentiemeting de graad van competentie die voor promoties moet worden gehaald door alle interne kandidaten, anderzijds geeft ze ook een indicatie van leerpunten die kunnen worden verfijnd.

Carlin Deseyne, Managing Consultant bij CPM en Projectmanager voor Bekaert: *“Deze globale benadering van assessment kadert binnen de visie van Bekaert op competentievlak. Als wereldwijde organisatie wil men profielen snel en efficiënt*

*uitwisselbaar maken tussen de verschillende vestigingen en op een professionele, uniforme manier werknemers promoveren. Elk internationaal bedrijf moet hierin zelf een strategische keuze maken en zich de vraag stellen hoe belangrijk HRM is om effectief bij te dragen tot de bedrijfsresultaten.”*

Bekaert telt wereldwijd meer dan 90 productievestigingen. Sommige vestigingen beschikken over een lokale HRM-dienst, andere niet. Het is dus een hele uitdaging om dit competentiemodel wereldwijd te implementeren in alle lokale vestigingen en zo een consistente internationale norm te hanteren voor alle interne promoties tot kaderlid.

### **Rol van CPM**

Om aan deze internationale norm vorm te geven in alle vestigingen, doet Bekaert een beroep op CPM en de ACE Group, het internationale netwerk voor assessment waartoe CPM behoort.

De samenwerkingsvorm tussen CPM is modulair en volledig afhankelijk van het type vestiging. Waar Bekaert over een lokale HRM-dienst beschikt, worden assessment centres opgezet door de lokale partners van de ACE Group en door CPM op ad-hocbasis ondersteund. Voor de andere vestigingen worden alle assessments centraal georganiseerd door CPM. Opdat wereldwijd dezelfde tools en rapporteringswijzen zouden worden gehanteerd om potentiële kandidaten te evalueren, staat CPM in voor het projectmanagement binnen de ACE Group en voor het Corporate HRM van Bekaert.

Het assessment centre van CPM – of van een partner van de ACE Group – wordt steeds gebruikt om de resultaten van een interne evaluatie door de directe overste en de omgeving van de kandidaat te bevestigen. Een cruciale rol in de succesvolle uitvoering van deze globale HRM-aanpak rond interne promoties is dan ook de steun van de lokale HRM-kantoren van Bekaert.

*Carlin Deseyne: “Ook hier geldt de stelregel ‘Think Global, Act Local’. De implementatie moet lokaal gebeuren met ondersteuning van de lokale HRM-kantoren. CPM helpt mee het pad te effenen om de betrokkenheid van lokaal HR-management te creëren en heeft aldus een versterkende functie als externe adviseur. Deze faciliterende en bemiddelende rol is van onschatbare waarde voor Bekaert om alle HR-departementen tot volwaardige HRM-diensten uit te bouwen, die elk hun specifieke rol spelen in het uitdragen van het centrale HR-beleid omtrent promoties.”*

### **Het resultaat**

De vestigingen van China, Bulgarije en Slovaakse doen geregeld een beroep op de partners uit de ACE Group voor het uitvoeren van alle assessments, telkens met de nodige ondersteuning van CPM. Alle buitenlandse profielen die kans maken op interne promotie en werkzaam zijn in een vestiging waar geen lokale HRM-dienst is, passeren bij CPM. Dit resulteert in een zeer efficiënte organisatie waar samenwerking over de grenzen heen centraal staat.

## **Over Bekaert**

Klanten in meer dan 120 landen en uit de meest uiteenlopende sectoren opteren voor een samenwerking met Bekaert op het gebied van geavanceerde metaaltransformatie en geavanceerde materialen en deklagen.

Met 'better together' streeft Bekaert ernaar nauw met zijn klanten samen te werken en zo win-winsituaties te realiseren in een sfeer van wederzijds vertrouwen en respect. Meer dan 20.400 medewerkers zetten zich dagelijks in om tegemoet te komen aan de verwachtingen van klanten. Bekaert realiseert een jaarlijkse omzet van €3,4 miljard.

## **De ACE Group, een internationaal netwerk voor assessment**

CPM maakt ook deel uit van ACE en werkt vooral samen met dit internationale netwerk voor opdrachten op het vlak van assessment centers.

ACE is een netwerk van onafhankelijke bureaus in Europa met vertegenwoordiging in de VS en China. Het netwerk heeft partners in Engeland, Spanje, Slowakije, Portugal, Nederland, Italië, Duitsland, Frankrijk, Denemarken en België.

Elke ACE-partner van de ACE Group deelt dezelfde filosofie, waarden, ethische standaarden, methodologieën en kennis.

Het voorbije jaar heeft de ACE Group meer dan 32 gezamenlijke projecten gecoördineerd voor klanten en dit in verschillende locaties en met verschillende partners.

## **Uw resultaten zijn de maatstaf van ons succes**


### **Rekruteren in een globale organisatie**

#### **Unilin, het stroomlijnen van rekrutering**

##### **Situatieanalyse**

Unilin, bij het grote publiek vooral bekend dankzij zijn afdeling Quick-Step, stelt 4300 mensen tewerk in 21 productievestigingen in Europa, de VS en Azië. Unilin produceert naast laminaatvloeren ook samengesteld parket, gemelamineerde platen, MDF- en spaanplaten en daksystemen. De groep behoort sinds 2005 tot het internationale beursgenoteerde Mohawk, wereldleider in vloerbedekking. Om als globale organisatie beter te kunnen inspelen op lokale rekruteringsnoden, worden bepaalde HR-processen en -systemen centraal aangestuurd.

Een concreet voorbeeld hiervan is de externe HR-communicatie: Corporate HR ondersteunt de lokale vestigingen met guidelines over hoe een advertentie er moet uitzien. Op die manier kan Unilin zijn employer brand in alle markten vormgeven op een



consistente wijze. Een ander voorbeeld zijn de externe HR-consultancycontracten binnen de groep. Door een gecentraliseerde aanpak geniet de groep van schaalvoordelen.

Het rekruteringsproces wordt lokaal georganiseerd in de productievevestiging zelf wanneer Unilin daar over lokale HR-professionals beschikt. Dat bepaalde processen en systemen centrale aansturing krijgen, biedt de lokale HR-professionals van Unilin de nodige ondersteuning. Voor de salesvestigingen waar geen lokale HR-dienst actief is, ondersteunt het hoofdkwartier de rekrutering. Deze benadering blijkt zeer succesvol te zijn voor Unilin omdat wordt gewerkt met zowel kennis van de lokale markten alsook met de internationale knowhow aanwezig in het hoofdkantoor.


Katrijn Clement, Recruitment Manager van Unilin, licht toe: *“De uitgewerkte HR-processen en -systemen vertalen zich in een toenemende efficiëntie van ons rekruteringsproces. Dat biedt ons in België de mogelijkheid om opportuniteiten te spotten binnen de gehele organisatie en dus mensen onderling uit te wisselen binnen de verschillende vestigingen van Unilin. Wanneer blijkt dat iemand niet past binnen vestiging X gedurende het wervingsproces, dan kan hij bijvoorbeeld wel ingeschakeld worden in vestiging Y. Voor werknemers die al bij ons in dienst zijn, willen we dan weer investeren in jobrotatie en carrièreontwikkeling. Bij Unilin bieden we meer aan dan een job alleen; dat is steeds het centrale uitgangspunt.”*


### **Rol van CPM**

CPM is een van de centrale partners voor Unilin om het internationale rekruteringsproces via de CFR Group op poten te zetten in landen zoals Polen, Tsjechië, Engeland, Duitsland etc. Via hun internationale netwerk begeleiden ze Unilin om de juiste profielen te vinden in deze lokale markten. De CFR Group wordt gekenmerkt door sterke lokale spelers waarmee CPM vooraf duidelijke afspraken heeft gemaakt aan de hand van een internationaal raamcontract specifiek voor Unilin. Hoewel CPM ‘first point of contact’ is, denken alle partners actief mee met Unilin, zodat culturele verschillen in kaart kunnen worden gebracht bij het rekruteren in de lokale markten.

Vaak zorgt CPM ook voor de nodige buy-in bij onze salesvestigingen om hen te overtuigen van de toegevoegde waarde van deze centraal gealigneerde processen om hun lokale rekruteringsbehoeften in te vullen.

Carlin Deseyne, Managing Consultant van CPM, voegt hieraan toe: *“Onze ervaring heeft ons geleerd dat de betrokkenheid van de lokale mensen bij het opzetten van rekruteringsprojecten van groot belang is. Men kan systemen en processen niet zomaar opleggen. Bij CPM zijn we ons bewust van deze gevoeligheden en maken we tijd om de samenwerking met de lokale HR-managers en onze CFR-partner te faciliteren. Via onze rol van projectmanager kunnen we enerzijds onze ervaringen rond samenwerken met Unilin uitwisselen met onze partners, wat bijdraagt tot het creëren van een vertrouwensrelatie met de lokale HR-managers. Anderzijds bewaken en sturen we rekruteringsprojecten bij wanneer er zich mogelijke bottlenecks voordoen.”*





Katrijn Clement vat samen: *“Het zou voor ons, als Corporate HRM-dienst, te veel tijd in beslag nemen om voor elk van de markten waarin we actief zijn, een goede lokale partner te gaan selecteren. We hebben binnen CPM één centraal contact dat deze taak op zich neemt. CPM werkt bovendien met lokale partners van een zeer hoog kwalitatief niveau die vaak ook eigenaar zijn van het kantoor, wat een speciale band en betrokkenheid creëert. Het is omwille van dat speciale engagement van elk van de kantoren van de CFR Group, alsook hun grondige kennis van de lokale markt, dat we in zee gegaan zijn met CPM.”*

### **Het resultaat**

Er werden in totaal reeds een 30-tal aanwervingen gerealiseerd in het buitenland op basis van deze centrale benadering voor de salesvestigingen.

### **Wij delen HRM-expertise**


#### **Managers moeten nationale culturen overbruggen met een consistente organisatiecultuur**

**De visie van professor emeritus Geert Hofstede, pionier en visionair in ‘culturele dimensies’ en auteur van bekende boeken in dit domein zoals ‘Culture’s Consequences’ en ‘Cultures and Organizations: Software of the Mind’**

*“Managing international business means handling both national and organization culture differences at the same time. Organization cultures are somewhat manageable while national cultures are given facts for management; common organization cultures across borders are what holds multinationals together” is een bekend citaat van professor emeritus Hofstede uit zijn boek ‘Cultures and Organizations: Software of the Mind’. Ook bij het implementeren van een internationale HR-strategie ligt deze consistente organisatiecultuur aan de basis van een succesvolle roll-out. HR moet wel vanuit de top van het bedrijf gestuurd worden om dit te kunnen realiseren. Professor emeritus Geert Hofstede licht dit toe in een verhelderend gesprek.*

#### **Waar moet het management volgens u rekening mee houden bij de werving en selectie van mensen binnen een internationale context?**

Op het vlak van HR is er steeds een spanning tussen wat een bedrijfsleider centraal moet organiseren en wat hij lokaal moet opzetten. In HR speelt de culturele diversiteit immers een zeer grote rol. Een bedrijfsleider moet dus behoorlijk op de hoogte zijn van nationale diversiteit bij de werving en selectie van werknemers. De stelregel is steeds: een nationale cultuur kan je niet veranderen. De organisatiecultuur daarentegen kan je wel aansturen en veranderen. Succesvolle bedrijven slagen erin om nationale culturen te overbruggen met een consistente organisatiecultuur.



### **Hoe kan een manager ervoor zorgen dat hij een impact heeft op deze organisatiecultuur en hoe kan hij dit sturen of er mee vorm aan geven?**

Om aan deze organisatiecultuur vorm te geven komt het erop aan de juiste balans te vinden tussen te veel en te weinig nadruk op centralisatie. Laat me dit illustreren met een voorbeeld. Als centraal heel veel belang wordt gehecht aan een personeelsbeoordelingssysteem, dan moet steeds de vraag gesteld worden of dit in alle landen wel op dezelfde manier kan worden geïmplementeerd. In bepaalde culturen zal dit centrale systeem zijn doel voorbijstreven en een soort ritueel worden.

Beoordelingssystemen moeten dus aangepast worden aan de lokale cultuur van de vestiging. Te weinig centraliseren is dan ook weer niet goed om een sterke organisatiecultuur te creëren, want het is precies 'het behoren tot één geheel' dat werknemers drijft en trots maakt om voor een onderneming te werken. Denk maar aan het voorbeeld van Ikea: de Zweedse procedures van degelijkheid worden centraal geïmplementeerd bij lokale mensen, maar er blijft steeds ruimte voor de nationale culturen in elke vestiging van Ikea.

### **Wat zijn volgens u de kritische succesfactoren om een internationaal HR-beleid uit te rollen in diverse landen met elk hun eigen culturele diversiteit?**

De opbouw van een consistente organisatiecultuur die de nodige ruimte biedt voor plaatselijke verschillen, is de essentie. Deze plaatselijke culturele verschillen zijn gebaseerd op waarden en kan je dus niet wijzigen. Een organisatiecultuur is echter gebaseerd op consistente praktijken/daden die je wel kan wijzigen. Belangrijk is cultureel sensitief te zijn en dus bereid te zijn om informatie (ook negatieve) van op de werkvloer te capteren en er ook effectief iets mee te doen. Vaak is de informatie voorhanden maar is ze niet welkom omdat ze niet past binnen de onderneming. Cultureel sensitieve managers gebruiken hun 'interculturele competentie' en maken er een competitief voordeel van voor hun bedrijf.

### **U zegt dat cultuur meer een bron van conflict is dan een bron van synergie. Culturele verschillen zijn hooguit schadelijk en soms een ramp. Hoe moeten we dit interpreteren in de professionele werksfeer?**

Algemeen gezien kan men stellen dat werknemers beter functioneren indien er geen culturele verschillen zijn. Dat is natuurlijk een utopie. Waar je naar moet streven als organisatie, is dat de 'linking pins' tussen de verschillende vestigingen binnen een organisatie precies die mensen zijn die ervaring hebben met het werken met verschillende culturen. Zij moeten op twee niveaus vertrouwen creëren: extern naar andere vestigingen en de buitenwereld alsook intern binnen de organisatie naar de werkvloer. In die optiek kan men dus spreken van de noodzaak om de juiste mensen op 'pin points' ofwel scharnierposities te plaatsen.

### **Welke impact kunnen interculturele verschillen hebben op een organisatie?**

Men kan telkens van negatieve en positieve impact spreken. Culturele diversiteit kan enerzijds mensen wegdrijven uit een organisatie, zodat men riskeert goede (werk)krachten te verliezen. Er bestaan zelfs voorbeelden van bedrijven die klanten hebben verloren omwille van culturele diversiteit. Anderzijds kant die diversiteit ook opportuniteiten blootleggen op het gebied van marketing of HR. Het komt er dan wel op aan om de nationale verschillen te overbruggen met een sterke organisatiecultuur. Dat

dit niet evident is, blijkt uit tal van bekende voorbeelden. Een van mijn collega's, de Franse antropoloog Philippe d'Iribarne, onderzocht enkele jaren geleden waarom de alliantie tussen het Franse Renault en het Zweedse Volvo voor het ontwerpen van een nieuwe wagen ooit spaak liep. Het had te maken met verschillen in nationale culturen die tal van frustraties tussen de twee autoproducenten teweeg brachten. De hiërarchisch gestuurde Franse ontwerpers van Renault durfden met nieuwe ideeën te komen zo lang hun chef akkoord was. De Zweedse Volvo-ontwerpers vormden een autonome groep zonder chef; zij vermeden ideeën waarvan ze dachten dat hun collega's die niet zouden waarderen.

**Mogen we hieruit concluderen dat u een pleidooi houdt voor HR als strategisch instrument voor een organisatie?**

Inderdaad. Vaak is het zo dat HR-managers weinig tot niet kunnen sturen omdat ze beperkt zijn in hun functie. HR komt binnen een organisatie jammer genoeg soms pas op het tweede plan, daar waar het eigenlijk een strategische rol zou moeten toebedeeld krijgen binnen een onderneming. Een van de belangrijkste elementen voor een succesvol HR-beleid is dan ook dat de top er te allen tijde moet achter staan. Bedrijven waar HR vanuit de top wordt gestuurd, zijn de meest succesvolle. Ook dit kan gezien worden als een concurrentieel voordeel voortkomend uit interculturele competentie.

Geert Hofstede is een man die van alle markten thuis is. Hij startte zijn carrière als arbeidsanalist; nadien werd hij bedrijfsleider in een aantal Nederlandse productiebedrijven. In 1965 maakte hij deel uit van het EMEA HR-team bij IBM Europa, waar hij binnen de internationale personeelsdienst een afdeling personeelsresearch oprichtte. Van 1971 tot eind 1979 werkte hij als docent en onderzoeker aan IMEDE (nu IMD) in Lausanne, INSEAD in Fontainebleau, het European Institute for Advanced Studies in Management in Brussel en IIASA in Laxenburg (Oostenrijk).

In 1980 verscheen zijn boek 'Culture's Consequences', waarin veertig landen met elkaar werden vergeleken. Van 1980 tot 1986 was Hofstede personeelsdirecteur van een kleine multinational en daarna cursusleider van een managementinstituut. In 1985 werd hij hoogleraar aan de economische faculteit van de Universiteit Maastricht, met als leeropdracht Vergelijkende Cultuurstudies van Organisaties en Internationaal Management; hij ging in 1993 met emeritaat. Na zijn emeritaat werd Hofstede Fellow van het Center for Economic Research van de Universiteit Tilburg. Tevens was hij gastdocent aan verschillende universiteiten. Hij werd recentelijk door de Wall Street Journal uitgeroepen als een van de twintig meest invloedrijke denkers over het bedrijfsleven van onze tijd.

## Uw resultaten zijn de maatstaf van ons succes

### Rekruteren voor een internationale organisatie

#### Op zoek naar een witte raaf, een Anti-Piracy Manager voor de aardappelteelt

##### Situatieanalyse

Een internationaal conglomeraat van een aantal bekende internationale researchbedrijven in aardappelen was op zoek naar een Anti-Piracy Manager ter bewaking van kwekersbelangen.

##### Rol van CPM

Voor deze opdracht moest CPM op zoek gaan naar een internationaal profiel met vele facetten. Enerzijds moest de persoon beschikken over opsporingskwaliteiten om overtreders te traceren. Anderzijds moest hij op de hoogte zijn van het juridische kader waarbinnen een case kan opgebouwd worden en ook kennis hebben van de agrarische sector om een goede gesprekspartner te zijn voor de telers en de diverse overheids- of branche-instanties.

Koenraad Witteveen, Manager P&O van HZPC, legt uit: *“Bij CPM wordt veel aandacht besteed aan het voortraject. Voordat de kandidaten aan ons worden voorgesteld, heeft de consultant zich een goed beeld gevormd van hen en heeft hij mij als opdrachtgever geregeld op de hoogte gehouden. Ook van de kandidaten heb ik vernomen dat ze de benadering die CPM hanteert als aangenaam en professioneel hebben ervaren. Dat vind ik ook zeer belangrijk aangezien CPM in de beginfase als onze vertegenwoordiger optreedt.”*

Tom Debaere, Consultant bij CPM, voegt hieraan toe: *“We hadden in het verleden al samengewerkt met HZPC en hadden dus een goede vertrouwensrelatie. We hebben intussen heel wat ervaring opgebouwd in internationale rekrutering. In dit project hebben we ook de centraliserende rol op ons genomen om de diverse uitgangspunten en perspectieven rond het profiel waar we naar op zoek waren te consolideren.”*

##### Impact

CPM opteerde voor een traditionele wervingsadvertentie om vanuit een grote wervingspool te kunnen vertrekken. Zestig personen hebben hierop gereageerd. Hieruit werden vijf kandidaten geselecteerd en voorgesteld aan de klant. Eén van deze profielen werd uiteindelijk weerhouden voor de functie.

Jörg Renatus, Managing Director van Europlant, voegt hieraan toe: *“We zijn heel tevreden over het resultaat. Binnen de vooropgestelde tijdsspanne zijn we erin geslaagd om dit toch wel moeilijk profiel te vinden.”*

### **Over het conglomeraat**

Het conglomeraat bestaat uit vier internationale multinationals binnen de aardappelteelt (Europlant en Solana/Saka uit Duitsland en Agrico en HZPC uit Nederland). Alle vier zijn ze actief in het ontwikkelen van nieuwe aardappelrassen voor onder andere de Europese markt. Gezamenlijk hebben ze het initiatief genomen om na te gaan of de internationale wetgeving omtrent de bescherming van het kwekersrecht nageleefd wordt.

### **Uw vertrouwen is onze motivatie**

#### **Een extra vestiging in Gent om onze internationale dienstverlening te ondersteunen**

Wegens een sterke groei en een toenemende specialisatie in bepaalde HR-domeinen heeft CPM een bijkomende vestiging geopend op de Brusselsesteenweg 115 in Gent. Deze vestiging wordt ook de nieuwe maatschappelijke zetel van CPM.

Het startschot voor de verbouwingen werd gegeven in maart 2007 en na minder dan 12 maanden was het gebouw instapklaar. De vestiging werd in een nieuw kleedje gestopt en ligt volledig in lijn met de nieuwe huisstijl van CPM. Wie er binnenstapt, voelt er zich meteen thuis! Niet alleen het search and recruitment team heeft er zijn intrek genomen, maar ook het team dat zich toespitst op business consulting. De nieuwe vestiging wordt ook gebruikt om klanten te ontvangen en om assessments te organiseren van kandidaten voor internationale opdrachten.

### **CPM-activiteiten**

#### **Files vermijden? Schuif er eens een ontbijtsessie van CPM tussen!**

Kon u er bij een van onze ontbijtsessies vorig jaar niet bij zijn? Dan moet u zich zeker inschrijven voor een van onze sessies rond het thema 'Groeien door verandering'! In samenwerking met toonaangevende ondernemers brengen wij u onze visie over hoe een organisatie succesvol met veranderingen, zoals ook sterke groei, kan omgaan.

Ondernemers geven u hun ervaringen en inzichten mee over hoe ze zelf hun bedrijf door diverse veranderingen hebben aangestuurd. U vindt een inschrijvingsformulier voor de ontbijtsessies in deze nieuwsbrief.

#### **Niet te missen! CPM executive practices: panelgesprekken in samenwerking met VUB**

In het najaar 2008 en voorjaar 2009 organiseert CPM in samenwerking met VUB interessante paneldiscussies rond nieuwe trends in 'change management', 'internationaal HR-management' en 'talent development'. Deze middagdebatten, telkens van 12.00 uur tot 14.00 uur, zijn een must voor elke manager die leiding geeft aan een groep medewerkers en zijn/haar inzichten wil verruimen in algemeen en HR-management. Via deze interactieve panels brengen we ervaring en expertise samen door deelname van mensen uit de praktijk en wetenschappelijke wereld. Het

gedetailleerde programma vindt u op onze website [www.cpm-hrm.be](http://www.cpm-hrm.be) en de website van VUB, [www.vub.ac.be](http://www.vub.ac.be).

### **Forum for Excellence: een platform voor CEO's van dynamische KMO's**

Wenst u een meer gepersonaliseerde en interactievere aanpak? Dan kunt u zich inschrijven op het 'CPM Forum for Excellence'. Dit exclusieve CPM-initiatief biedt een platform aan voor CEO's van KMO's om samen de opportuniteiten en issues binnen HRM te bespreken en ervaringen te delen rond vooraf gedefinieerde thema's. Deze sessies worden gefaciliteerd door CPM en worden gepersonaliseerd naar de noden en behoeften van de deelnemers. Inschrijvingen worden eind dit jaar heropend.

### **Kalender**

#### **Ontbijtsessies: Ondernemers aan het woord**

- 10 oktober 2008 **Groeien door verandering**  
In Limburg – Intermotel Lummen  
Sprekers: Sven D'Or, CEO Quality Build, en Wim Hoste, CFO Quality Build
- 24 oktober 2008 **Groeien door verandering**  
In Antwerpen – Scandic Hotel Borgerhout  
Spreker: Eddy Cox, Gedelegeerd Bestuurder Groep Van Roey
- 28 november 2008 **Groeien door verandering**  
In Gent – CPM-kantoor in Melle  
Spreker: Walter Mastelinck, CEO Transics

#### **Middagdebatten rond strategische organisatie en HR-thema's in samenwerking met VUB**

- 24 oktober 2008 **Organisatieontwikkeling en change management**  
Met getuigenis van Mercator  
Spreker: Nicky Palm, Directeur HRM
- 13 maart 2009 **HR in internationale context**  
Met Bekaert case  
Spreker: Mark Goyens, Chief HR Officer
- 27 maart 2009 **Talentontwikkeling**  
Met medewerking van Hansen Transmissions  
Sprekers: Koen D'Helft, Chief HR Officer, en Ronnie Leeters, Personal and Organisation Development

Meer informatie over CPM-activiteiten vindt u op onze website [www.cpm-hrm.be](http://www.cpm-hrm.be).  
Inschrijvingen kunnen doorgegeven worden op onze website [www.cpm-hrm.be](http://www.cpm-hrm.be) of via e-mail: [events@cpm-hrm.be](mailto:events@cpm-hrm.be).

	<b>CPM Gent</b>	<b>CPM Antwerpen</b>	<b>CPM Brussel</b>	<b>CPM Hasselt</b>
<b>Maatschappelijke zetel</b>	Brusselsesteenweg 74a	Elisabethlaan 1 b4	Mechelsesteenweg 468	Diestersteeweg 239
Brusselsesteenweg 115	9090 Melle-Gent	2600 Berchem-Antwerpen	1930 Zaventem-Brussel	3510 Kermt-Hasselt
9090 Melle-Gent	T +32 9 231 42 42	T +32 3 218 69 27	T +32 2 756 08 10	T +32 11 20 18 52
T +32 9 252 63 58	F +32 9 231 51 27	F +32 3 218 67 72	F +32 2 757 65 75	F +32 11 20 18 53
F +32 9 252 63 59	<a href="mailto:ghent@cpm-hrm.be">ghent@cpm-hrm.be</a>	<a href="mailto:antwerp@cpm-hrm.be">antwerp@cpm-hrm.be</a>	<a href="mailto:brussels@cpm-hrm.be">brussels@cpm-hrm.be</a>	<a href="mailto:hasselt@cpm-hrm.be">hasselt@cpm-hrm.be</a>