

“Eigenwijs aan de slag”

TEKST : LORE CALLENS

[1.1]

Welk boek zou je iedere HR-professional aanraden en waarom?

“Een boek waar ik zelf inspiratie heb uitgehaald is ‘Eigenwijs aan de slag’ van William Taylor en Polly LaBarre. Dat gaat over mensen die breken met de tradities en een nieuwe koers varen. Een van die verhalen ging over een bedrijf dat goudaders bezit en op zoek is naar nieuwe plaatsen om aan te boren. De CFO van dat bedrijf ging naar een congres over ‘open bron’, en paste dat toe op zijn eigen onderneming. Hij zette alle informatie die hij had op het internet, en schreef een wedstrijd uit voor mensen die hem konden helpen nieuwe manieren te zoeken om goud te vinden. Iedereen verklaarde hem gek, maar het leverde hem wel een schat aan ideeën op. Ik vind dat er te weinig lef is in de HR-wereld. Er wordt te veel aan benchmarking gedaan, maar als iedereen even goed is als het gemiddelde, springt niemand er meer tussenuit. Als je eigengereid bent, zal niet iedereen voor je kiezen, maar dat hoeft ook niet, want anderen zullen bewust wél voor je kiezen omdat je anders bent.”

[1.2]

Over welk actueel/prangend onderwerp vind je nog veel te weinig informatie?

“Volgens mij is er nood aan een organisatie die wetenschappelijk onderzoek op een bruikbare manier vertaalt naar de HR-praktijk. Ik ben daar graag zelf mee bezig, maar het is niet eenvoudig. Professoors worden natuurlijk gemeten op hun aantal publicaties, niet op het doorgeven van de informatie op een toepasbare manier. Sommigen, zoals Luc Sels en Frederik Anseel, slagen er wel in dat te doen, maar vaak moeten we zelf aan die puzzel beginnen.”

[1.3]

Met welke man/vrouw moet je als HR minstens één keer in je leven in contact komen?

“Die persoon is voor iedereen anders. Maar ik zie hem als een eenvoudige, charismatische leider. Eerder een Dalai Lama dus dan een opgeblazen, omhooggevalen Amerikaanse goeroe.”

[1.4]

Is er een cursus die elke HR-verantwoordelijke zou moeten volgen?

“Waar we zelf mee bezig zijn (lacht), het is een cursus die de relatie tussen taal en gedrag uiteenzet. Uit de taal die mensen spreken, kunnen we hun gedrag voorspellen. Dat is in heel veel contexten zeer nuttig. Als je bijvoorbeeld op een heldere manier je bedrijfscultuur beschrijft, kun je die cultuur matchen aan bepaalde eigenschappen van mensen die je binnenhaalt. Als je een witte raaf vindt, is die soms even snel weer vertrokken omdat hij niet in de cultuur van je onderneming past. Dus moet je van tevoren, aan de hand van onze 48 criteria die we hanteren, kunnen inschatten of het kan werken. Bovendien kun je dan op zoek gaan naar een manager die hem het beste kan challengen en zijn groei kan stimuleren. Het is ook belangrijk mensen intern te brieven als je bewust iemand binnenhaalt om een bepaalde change te genereren, want een bedrijf kan dit niet enkel realiseren van binnenuit. Ook bij de Post en Belgacom hebben ze mensen van buitenaf binnengehaald. Maar de mensen binnen de onderneming moeten wel voorbereid worden op iemand die een andere cultuur binnenbrengt.”

[1.5]

Welke beginnersfout heb je maar één keer gemaakt in je carrière?

“Soms heb ik niet genoeg rekening gehouden met de cultuur van een bedrijf. Als econoom had ik soms wel gelijk met mijn voorstellen om bedrijven efficiënter te maken, maar daarom kréég ik nog geen gelijk, omdat het bedrijf in kwestie gewoon niet economisch denkt. Ik heb gemerkt dat ik graag samenwerk met grote bedrijven, maar dan als externe adviseur. Want dan word ik betaald om dingen te zeggen die mensen intern soms niet mogen of kunnen. Een andere grote beginnersfout is iemand die zich meteen wil profileren en die daarom al het werk dat al gebeurd is door zijn voorganger, van tafel veegt. Dat heeft soms negatieve gevolgen, want uit onderzoek blijkt dat teveel veranderingen in het HR-beleid helemaal niet in dank worden afgenomen door de medewerkers.”

[1.6]

Welke levenswijsheid zou iedere HR moeten toepassen?

“Mensen zijn complexe wezens. Hou rekening met die complexiteit en probeer een eenvoudige manier te vinden waarmee je kan navigeren tussen die complexiteit. Ik heb daar veel over geleerd tijdens mijn opleiding tot Facilitator voor Organisatie Opstellingen en Systeem Opstellingen bij de permanente vorming van de KU Leuven.”

[1.7]

In welk principe geloof je als HR-professional rotsvast?

"Er moet een evenwicht bestaan tussen geven en nemen. Als je heel veel moet nemen, bijvoorbeeld door een herstructurering, moet je wanneer het bedrijf erbovenop komt, ook iets teruggeven aan je mensen. Daarom nog geen middelen, maar wel iets dat de balans herstelt in de hoofden en harten van de medewerkers. Denk maar aan Fortis. Veel medewerkers zijn na de feiten halfdood achtergebleven: te futloos om nog te vechten tegen het onrecht dat hen is aangedaan. BNP Paribas dreigt dus een bedrijf van murwgeslagen mensen over te nemen. Dat gaat zich wreken, tenzij ze iets doen om het evenwicht te herstellen."

[1.8]

Als er iets of iemand buiten de HR-praktijk moet blijven, is het wel...

"... mensen die voor alles en nog wat bedrijfsenquêtes houden. Een financieel directeur vraagt toch ook niet aan zijn mensen welk boekhoudkundig systeem hij moet gebruiken? Hij doet dat niet omdat hij de specialist is, en omdat iedereen dat respecteert. Bij HR is dat niet zo, omdat iedereen er wel een mening over heeft. Maar net daarom moet je aantonen dat je wél een professional bent. Als je twijfelt over optie A en B, kan een enquête nuttig zijn. Meten is op zich erg goed. Maar val niet je personeel lastig met dingen die je zelf niet weet. Dat is verwarrend voor hen en het creëert verwachtingen die je toch niet kan inlossen."

[1.9]

Als er één ding is dat HR niet mag verliezen, is het...

"... geloof in je eigen kracht. Uit het McClellands motivatiemodel blijkt dat er drie verschillende redenen zijn waarom mensen willen gerespecteerd worden in een organisatie: macht en invloed hebben; een samenhang creëren en graag gezien zijn; en resultaten boeken voor de onderneming. Een CEO is meestal gemotiveerd voor het eerste en derde punt, veel HRM neigen naar het tweede. En dat is niet altijd wat een HR-beleid het meeste slagkracht geeft of wat in de directiekamer begrepen wordt."

[1.10]

Er is niet één HR-praktijk. Er zijn er...

"... zoveel als er HR-mensen zijn. Ik geloof niet in één goede HR-praktijk, wel in de meest optimale voor een bepaald bedrijf. Natuurlijk zijn er wel enkele algemeenheden. Met onze taal/gedrag-studie meten we bijvoorbeeld het excellentiemodel in een functie in een bedrijf op 48 criteria. Als we bijvoorbeeld meten dat bij hun de topverkopers heel veel oog voor detail hebben en we kunnen bedrijven aanraden hierop te letten bij de rekrutering, is dat voor hen zeer nuttige informatie, want in een ander bedrijf meten we dat dit soms net het tegenovergestelde is."



PROFIEL WIM THIELEMANS

Wim Thielemans ging na zijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen en kandidaatsdiploma Industrieel Ingenieur aan de slag op het kabinet van de Staatssecretaris voor KMO's. Hij proefde vervolgens van enkele functies in het buitenland, en eenmaal terug in België, maakte hij buitenlandse bedrijven wegwijs in de Europese markt als consultant. Tijdens een sabbatjaar ging hij in de VS studeren bij Richard Bandler. Na een tussenstap als trainer/consultant bij Eurosem richtte hij in '04 Dynamo op, een creatief en analytisch vormingsbureau in de HR-wereld.

[1.11]

Welke is voor u vandaag de belangrijkste trend binnen HR?

"Mensen zijn van nature heel complex, en ik vind het dan ook een belangrijke trend dat we alles proberen op een eenvoudige manier te instrumentaliseren. Niet voor onszelf, maar voor de lijnmanagers. Als je vorming kunt geven over dingen waar de lijn echt mee zit, zullen we veel meer goesting hebben om te leren en het toe te passen. Zijn er bijvoorbeeld teveel afwezigheden, dan kun je opleiding geven rond verzuimgesprekken, en die technieken zijn toepassingen van wat je in een cursus management krijgt. De aandacht voor het individu en bedrijfscoaching is een andere belangrijke trend."

[1.12]

Bestaat er voor u een methode om afstand te nemen en helder met de HR-praktijk om te gaan?

"Ik doe elke dag aan yoga. Geen meditatie, wel actieve oefeningen om mijn lichaam soepel te houden. Daarnaast hou ik ervan heel intensief te werken, en daarna heel intensief te ontspannen. In de winter ga ik bijvoorbeeld regelmatig een paar dagen skiën. Dan ben ik echt even helemaal weg van de dagelijkse realiteit, maar tegelijk komen juist dan de beste ideeën naar boven."