

A photograph of two women, one with blonde hair and one with red hair, both smiling. They are surrounded by a large pile of colorful LEGO bricks in shades of red, blue, green, and yellow. The background is a blurred indoor setting, possibly a store or office.

HR bouwt op wat crisis afbrak

- Een simpele oplossing voor Brusselse files?
- HR managers in debat met onderwijswereld
- Bryo helpt ondernemersdroom verwezenlijken

HR bouwt op wat crisis afbrak

De economische crisis maakte van HR-managers brandjesblussers die zich vooral met de harde kant van het vak bezighielden. Kosten en besparingen, weet u wel. Nu de economie herademt, is het tijd om weer op te bouwen wat de crisis heeft afgebroken.

Katrien Devos en Greet Bunnens steken elke dag hun neus aan het raam van het HR-landschap. Gepokt en gemazeld als ze zijn in human resources, bestieren ze samen HRbuilders, een uitvalsbasis voor zelfstandige HR-professionals die via de dames tijdelijke opdrachten uitvoeren in tal van bedrijven. Interim HR management, heet dat. Geen beter duo dus om volgende vraag aan te stellen: what's hot in HR?

Maar eerst: vanwaar komen we? Dat de crisis zich op heel wat HR-afdelingen liet voelen, is als antwoord op die vraag een understatement. "De voorbije twee jaar hadden bedrijven vooral nood aan HR-mensen die goed waren in de harde kant van HR: reorganisaties, onderhandelingen, vakbonden, comp & ben... Zeggen dat de zachte kant - al wat met rekrutering, selectie, training en ontwikkeling te maken heeft - zo goed als plat lag, is niet overdreven", aldus Bunnens.

"Veel projecten die pas op lange termijn renderden, werden geschrapt of stopgezet", beaamt Devos. "Men heeft bespaard, zoveel is duidelijk."

Gaten vullen

Die besparingen hielden ook ontslagen in, waardoor er vaak gaten vielen die niet werden opgevuld. Tot nu. De trend keert zich, voelt Bunnens. "De economie herleeft, de gemaakte gaten staan nieuwe groei in de weg, en dus worden er opnieuw recruiters aan boord gehaald, al dan niet op tijdelijke basis. Er gaat ook weer meer aandacht naar kwesties als talent en leiderschap."

Die vernieuwde aandacht voor de lange termijn komt volgens de dames geen dag te vroeg. Want ook al was rekrutering voor veel bedrijven vorig jaar geen prioriteit, de zoektocht naar geschikt personeel wordt er in de toekomst niet makkelijker op.

"Bedrijven vergeten vaak de overblijvers na een herstructurering te motiveren. Het zijn nochtans zij die, nu het wat beter gaat, het verschil zullen maken" - Katrien Devos

"Het valt op dat bedrijven steeds in dezelfde val trappen. Tijdens een crisis moet alles wijken voor het kortetermijndenken. Begrijpelijk, maar niet altijd aan te raden. In het ideale scenario is de HR-strategie ingebed in de langetermijnstrategie van het bedrijf. Maar wat merk je tijdens crisissen? Dat het geweer al te vlug van schouder wordt veranderd en men plots op heel korte termijn begint te denken", aldus Bunnens.

Dat uit zich niet alleen in een investeringsstop in talent, maar ook in het gebrek aan aandacht voor diegenen die overblijven na een herstructurering. "Bedrijven vergeten vaak dat die mensen best wat extra motivatie kunnen gebruiken", meent Devos. "Het zijn zij die, nu het wat beter gaat, het verschil zullen maken."

Spreek de taal

Als Bunnens één boodschap heeft

voor HR is het deze: HR moet met de business meedenken. "Human resources moet meer zijn dan een brandweer- of politiedienst. Het is de afdeling bij uitstek die de competenties in kaart brengt die een bedrijf nodig heeft in de toekomst. Eigenlijk zou je daar zo min moge-

lijk op mogen besparen. Ik zeg altijd: zet HR mee in de driving seat. Beperk haar slagkracht niet tot het puur uitvoerende."

"In grote bedrijven zie je dat HR mee in het directiecomité zit. In kmo's nog niet, als daar al een HR-verantwoordelijke is", aldus Devos. Een bijkomstige moeilijkheid voor HR is dat ze vaak schippert tussen de directie en de vloer. "HR riskeert inderdaad soms een eilandje te worden, terwijl het eigenlijk een gids voor het hele bedrijf moet zijn."

De remedie? Een krachtdadige en businessgerichte opstelling, zegt Bunnens. "Wie aan de directietafel zit, moet kunnen meespreken over strategie, business en cijfers. Dat betekent dat je in staat moet zijn om wat je op de werkvloer hoort te vertalen naar de directie, en omgekeerd. HR-managers mogen daar best wat daadkrachtiger in zijn. Durf te bewegen, durf te overtuigen! Interne communicatie is daar key in. Niet elk HR-departement is



Foto: Clifff Van Craen

■ **“Durf te bewegen, durf te overtuigen!” (Greet Bunnens en Katrien Devos)**

daar voldoende bedreven in. Nu, we merken heel goed dat als we daar workshops rond geven, die heel druk bezet zijn.”

Werk genoeg

Via hun interim managers houden Devos en Bunnens de vinger niet alleen aan de pols van de HR-afdeling, ze krijgen ook te horen wat er leeft op de werkvloer. “De typische verhalen die we opvangen, zijn die van gestresseerde en overwerkte werknemers die alsmaar meer met minder moeten doen.”

Stress, flexibiliteit, welzijn op het werk ... Het zijn aandachtspunten

“HR brengt de competenties in kaart die een bedrijf nodig heeft in de toekomst. Eigenlijk zou je daar zo min mogelijk op mogen besparen”

Greet Bunnens

voor de toekomst. “De vraag naar flexibel werken zit duidelijk in de lift. Aan HR om daarop in te spelen”, aldus Devos die een uitdaging ziet in het verenigen van generaties. “De jonge generatie begrijpt niet waarom ze van 9 tot 5 moet werken als ze hetzelfde werk gedaan kan krijgen in een ander tijdschema. Maar wie dat wel gewoon is, zal er

niet op gebrand zijn om nog opgebeld te worden voor het werk om 8 uur 's avonds. Er bestaan al heel wat policies over flexwerken, maar ook daar zal HR vooruitziend moeten zijn. Het positieve aan dit alles is dat HR aan werk voorlopig geen gebrek zal hebben.”

Wim Verdoort