Na regen komt 'Begeisterung'...

SBS HR Road2 the Future verenigt meer dan 300 hr-managers die regelmatig de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks een persoonlijk standpunt.

Deze maand: Erik Prieels,
Head of Human Resources Audi Brussels

HR Road 2 The Future
HR beslissingsnemers, experten en beleidsmakers in dialoog

Een verouderde Volkswagenfabriek, met een sluiting als doembeeld, omvormen naar een vooruitstrevende moderne Audi-vestiging, was niet min. Ook niet voor HR. "We wilden een nieuw verhaal creëren waardoor de medewerkers opnieuw de 'Begeisterung' zouden voelen en delen met elkaar", vertelt Erik Prieels, hr-verantwoordelijke bij Audi Brussels.

TEKST: Olivier Van den Broecke en Raph Verbruggen

De Audi-vestiging in Vorst telt 2500 medewerkers en behoort tot de sterkste vestigingen van het Volkswagenconcern wereldwijd. Het is de enige site waar de Audi A1-familie wordt geproduceerd. Maar ooit was het anders. In 2006 nog lag er een sluitingsscenario op tafel, met het verlies van zo'n 4000 jobs als gevolg.
Het is duidelijk dat de hele omslag een moeizame weg was gekenmerkt door vallen en opstaan, door wantrouwen en ongeloof, door veel geduld en opnieuw opbouwen. Een weg die enkel mogelijk was door veel overleg en dialoog. Een weg waarin HR een belangrijke faciliterende rol heeft gespeeld.

"Toen ik in 1987 begon, hing hier nog het VW-embleem", opent Erik Prieels, de huidige Vlaamse hr-ambassadeur van het jaar. Hij begon er zijn carrière binnen de logistiek om pas een viertal jaar geleden de overstap te maken naar human resources. Iemand die m.a.w. de evolutie van op de eerste rij heeft meegemaakt en, samen met zijn team, een belangrijke rol heeft gespeeld in het vormen van de organisatie die Audi Brussel vandaag is.

"In al die jaren hebben we best wel mooie business gerealiseerd, maar ook heel veel sociale onrust gekend. Van een conflictueuze situatie zijn we via veel – en vaak moeizaam – overleg geëvolueerd naar een bedrijf waar de stemming opnieuw goed zit.

We hebben onder de mensen weer een positieve sfeer die ons toelaat om samen de toe-

komst van Audi België te helpen verzekeren. Het binnenhalen van de A1 was ondiscutabel een groot succes, waarover natuurlijk stevig onderhandeld is geweest en wat enkel haalbaar was met harde cijfers en inzet en betrokkenheid van elke medewerker. Zo was er de eis om de arbeidskosten te verminderen met 20%. Geen simpele uitgangssituatie om een 'nieuwe' fabriek op te starten, met een nieuw merk en vaak met nieuwe mensen… én daar bovenop een zware herstructurering te verwerken.

Hardware en software

We zijn begonnen met de 'hardware'. De ganse site werd vernieuwd en investeringen in nieuwe gebouwen en productie waren vrij snel zichtbaar en concreet. De hele fabriek werd voorbereid voor het nieuwe product, de A1. Vervolgens hebben we ons gericht op de 'software', onze eigen mensen die de 'change' moesten waarmaken in aanvankelijk weinig leuke omstandigheden. We dachten opnieuw na over ogenschijnlijk evidente vragen voor een bestaande organisatie, zoals: 'Wat is onze missie?', 'Welke zijn onze waarden?', ... We wilden niet zomaar tot een mooie poster komen met een sloganesk antwoord hierop maar wel een nieuw verhaal creëren dat kon beleefd worden in tal van acties waardoor de medewerkers hopelijk opnieuw de 'Begeisterung' zouden voelen en delen met elkaar.

Stemmingsbarometer

Het was van meet af aan belangrijk om de medewerkers én de sociale partners in dit verhaal te betrekken, door initiatieven te nemen of te organiseren waarbij je inspraak van de mensen vraagt en er iets mee doet.
Zo hebben we een stemmingsbarometer waarin we op periodieke basis anoniem feedback vragen aan al onze medewerkers over het dagelijks werk. Tweemaal per jaar hebben we een personeelsvergadering met álle medewerkers, en…wees er samen met mij van overtuigd dat het geleden productieverlies zijn terugverdieneffect niet mist!

Een verhaal is enkel doeltreffend als het goed, consistent en helder verteld wordt, en gedeeld. Ik heb dit verhaal daarom gebundeld in een 'boek met beelden' dat ik graag bij gelegenheid met medewerkers, bezoekers, leidinggevenden, ... doorblader. Het maakt heel snel zaken tastbaar en laat toe een boodschap van verandering te delen en te laten leven.
Je vindt er beelden van onze jaarlijkse familiedag en het decoratiefeest voor de mensen die hier reeds lang werken. We hebben een bezoekersweg uitgetekend waarbij mensen langsheen onze medewerkers en de belangrijkste onderdelen van onze fabriek worden geleid. Resultaat van dit laatste: ongeveer 500 bezoekers per week, maar vooral… medewerkers die spontaan hun werkplek opfrissen vanuit een fierheid voor de werkomgeving.

We zijn ook heel trots op de eerste A1 die van de band liep en nu in onze bedrijfstoonzaal prijkt, met de handtekening van alle 2500 medewerkers. Dit geeft volgens mij aan, los van onze company-branding, hoe onze mensen zich graag willen identificeren met het eigen product en terecht fier zijn op het werk dat ze hier in Brussel leveren.

'Plus minus conto'-systeem

Met ons 'plus minus conto'-systeem – naar mijn mening zijn we het enige bedrijf dat deze flexibele langetermijnarbeidsformule hanteert – vangen we hausses en dips op in onze productie. We gaan er hierbij vanuit dat je best proactief oplossingen zoekt voor specifieke, sectoreigen problematieken. Niet altijd makkelijk en vaak was hiervoor een aangepaste wetgeving nodig. Een aanpassing waarvoor we ook steeds hebben gevochten en gelobbyd. We blijven hierbij niet op onze lauweren zitten en broeden intussen op een innovatief 'plus minus conto 2.0', met nieuwe spirits en aangepaste initiatieven.

Want ook anticiperen en naar de toekomst kijken, blijft een uitdaging. In kader van 'Smart Factory' worden bijvoorbeeld toekomstworkshops georganiseerd waarin onze mensen intensieve vorming en opleiding krijgen. Niet zoals vroeger in de automotive om hen in de eerste plaats te leren 'hoe auto's te maken', maar wel 'hoe optimaal te leren samenwerken' met alles wat er reeds bestaat en op ons afkomt (nieuwe samenwerkingsvormen, technologie en communicatiemiddelen, ...).

We kijken ook over de bedrijfsmuren en hebben zo'n drie jaar geleden geassocieerd onderwijs opgestart. Dit is het onderwijs letterlijk fysiek dichter naar het bedrijf brengen om jonge mensen mentaal rijp(er) te maken voor het bedrijfsleven. Zo'n 15 jonge mensen zitten succesvol in een traject van werkplekleren. Sommigen zetten ook effectief de stap naar een loopbaan bij Audi, anderen besluiten om verder te studeren maar blijven een nauwe band met Audi aanhouden. Spijtige vaststelling vooralsnog: te weinig bedrijven schrijven zich in dit initiatief in, nochtans volgens mij een win-win voor alle betrokken partijen.

Dialoog

Belangrijk zijn onze sociale partners. We delen

Vraag van Wouter Van Linden, Corporate HR Director KPMG

Hoe slaag jij erin als HR om binnen een omgeving die de laatste decennia gekenmerkt wordt door wereldwijde marktverschuivingen en reorganisaties toch nog de mensen hoopvol en loyaal voor de toekomst te houden alsook voldoende technisch geschoold personeel aan te trekken?

ANTWOORD:

Audi Brussels is de afgelopen jaren door een permanent veranderingsproces gegaan. Veranderingen doormaken en daarmee omgaan zijn een substantieel onderdeel van ons DNA geworden. Soms tegen wil en dank en in moeilijke omstandigheden. Aangezien onze fabriek ook de komende jaren nog in transformatie zal zijn, is dit ook voor nieuwkomers een belangrijke eigenschap. Want uitgerekend dit DNA is onze beste garantie voor de toekomst.

En ja, ook onze sociale partners gaan hierin mee. Samen werken we aan het vermogen om onszelf heruit te vinden, te herdenken, continu te verbeteren en in vraag te stellen, zonder daarbij het noorden en zelfvertrouwen te verliezen. Met een oog op de toekomst en het andere op de weg daarheen. Het is een permanente evenwichtsoefening, waarbij het de bedoeling is zoveel mogelijk collega's mee te hebben in die evolutie. Daartoe in staat zijn, is een wezenlijk aspect van de Audiaan die vandaag succesvol in Brussel functioneert.

De specifieke rol van HR is – par excellence – om hierin een trekkende rol te spelen. Die dynamiek levend te houden, dat proces op gang te houden, de dialoog open te houden, het vertrouwen permanent voeding te geven en de bakens te (helpen) verzetten.

Binnen Audi is HR dan ook een volwaardige gesprekspartner, een onmisbare schakel in het succes van ons bedrijf. Bij momenten de klassieke spiegel die doorheen vele geledingen wordt voorgehouden, maar ook het huis van vertrouwen, of soms de luis in de pels wanneer er kritische bedenkingen de weg naar de collega-directieleden dienen te vinden.

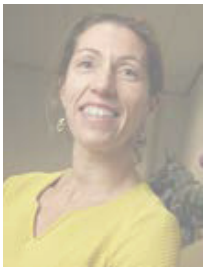
Die 'begeestering', dat kloppend hart, is een rol die wij binnen HR zeer ernstig nemen. We bevinden ons ook fysiek in het 'hart' van de onderneming. Wij voelen dagdagelijks de polsslag van onze fabriek, ja bijna fysiek. Dat klinkt misschien een beetje bizar, maar zo is dat.

Leiderschapsstijl en -vaardigheden zijn en worden de komende jaren steeds belangrijker om de onderneming langsheen de uitdagingen te loodsen. Daar zit een belangrijke sleutel om de loyauteit en inzet van medewerkers verder aan te zwengelen, zeg maar op dreef te houden. Dit is één van mijn stokpaardjes én dagdagelijkse opdracht.

De blik verruimen, perspectief houden en bieden, de hiërarchische lijn inspireren en coachen, met een constructieve houding het beste in sociaal overleg naar boven halen, durven peilen naar de echte beweegredenen achter weerstand, kritisch reflecteren, bekrachtigen of net challengen … . En bovenal: het optimisme aanboren en laten zegevieren! Zoals bij het begin aangegeven: het zit in ons DNA.

We merken dan ook dat de beste kandidaten dit spontaan detecteren. De automobielsector in België kreeg de afgelopen decennia met regelmaat klappen te verduren. Dat heeft zonder meer op de attractiviteit van onze sector ingebeukt. En toch stellen we vast dat nieuw talent, ook technisch geschoolden, die het maken doorheen onze selectieprocedure, net degenen zijn die in die uitdaging de opportuniteit zien. En gelijk hebben ze!

Zo zie je, Wouter, met deze vorm van 'Begeisterung' kan onze fabriek zeker een uitdagende toekomst aan...

met hen immers dezelfde problematieken en thematieken en dus doorlopen we vaak samen hetzelfde denk- en beslissingsproces. In diverse formele en informele afstemmingsmomenten worden de toekomstlijnen van het bedrijf – vanuit een gedeelde ambitie – voortdurend getoetst.

Staat HR dan continu onder druk, vraagt u? Dat ervaar ik niet zo. Misschien eerder omgekeerd: ons bedrijf stond het voorbije decennium onder stevige druk. Met HR als facilitator en inspirator hebben we echter geleidelijk aan de druk van de ketel weten te halen en ons steentje bijgedragen tot een succesvolle change, namelijk die van een conflict- naar een dialoogmodel. **HR**