SBS HR Road2 the Future verenigt een 70-tal hr-managers die op regelmatige tijdstippen 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 twee maandelijks hun visie. Dit levert een unieke inkijk in wat leeft en beweegt in de sector. ***Deze maand heeft Philippe Persyn het over HR in een internationale omgeving.***

INTERNATIONALISERING CONCREET

TEKST: *Olivier Van den Broecke, SBS senior hr account manager en Raph Verbruggen, SBS business relations*

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

De visie van Philippe Persyn, HR Director Janssen Pharmaceutica

Werken voor een bedrijf dat de patiënt centraal stelt, motiveert en inspireert. Dat ervaar ik als uniek bij Janssen Pharmaceutica en Johnson & Johnson. Dat voel je ook bij onze medewerkers. Mensen willen echt het verschil maken. Ongeacht of ze in R&D, productie of ondersteunende diensten werken. Het engagement van de medewerkers is bijzonder belangrijk en determinerend, vooral in onze internationale context. Hierdoor staat ons bedrijf namelijk met een verruimd gezichtsveld in de wereld.

In hr-termen betekent dit dat het van cruciaal belang is dat de corporate hr-strategie zijn vertaalslag krijgt naar de lokale en regionale (EMEA, APAC, ...) component, waarbij tegelijkertijd HR ook een stem heeft waar de business naar luistert. Herkenbaarheid en betrokkenheid zijn op alle niveaus bijzonder belangrijke parameters. Alleen zo kan er een link ontstaan tussen globale en lokale behoeften. Dit is een aspect dat onze VP HR voor Janssen Pharmaceutica België, Hilde Claes, ook duidelijk opneemt in haar strategie. Zo wordt de methodologie van succession planning globaal uitgewerkt, maar zowel globaal, regionaal als lokaal ingevuld. Het spreekt vanzelf dat communicatie, transparantie en marketing van ons hr-beleid hierbij een bijzonder belangrijke rol spelen.

Wereldwijd heeft iedere regio trouwens zijn eigen besognes en HR moet hierop afgestemd zijn. De sterke groei die Azië kenmerkt zorgt ervoor dat deze regio vanuit talentperspectief extra aandacht verdient. Maar ook in België zorgt de toenemende war for talent voor de nood aan een sterke employer branding strategie voor bepaalde profielen. Deze employer branding strategie kan dan op zijn beurt internationaal bekeken en overgenomen worden. Zo ontstaat een wisselwerking die het bedrijf alleen maar ten goede kan komen. Het is belangrijk dat lokale en regionale hr-initiatieven met een bedrijfsbril worden ontwikkeld, en vice versa. Think global, act local.

HR-BELEID

In een sterk hr-beleid zie ik alvast de volgende componenten:

- **Het aantrekken en ontwikkelen van top talent op alle niveaus binnen de organisatie:**
  - het aantrekken van mensen met de juiste competencies en attitude is cruciaal om de bedrijfsgroei verder te ondersteunen. Niet alleen in de lokale markt maar ook regionaal en globaal. De juiste mindset is om mensen aan te werven die sterker zijn dan onszelf.
  - We hebben binnen Janssen Pharmaceutica België ook een zeer sterke branding strategie uitgewerkt. "A Career at Janssen : only for professionals who care" is onze oneliner. Onze rekruteringsgroep heeft de vertaalslag gemaakt van onze interne troeven naar wat we te bieden hebben aan potentiële kandidaten. Met andere woorden, in onze employer branding brengen we de interne kracht van onze mensen om het verschil te maken naar buiten. Aan de hand van sterke beelden voor de verschillende functies en onze eigen mensen als ambassadeurs van het bedrijf tonen we aan de arbeidsmarkt dat werken bij Janssen het verschil maakt.

JANSSEN PHARMACEUTICA N.V.

Janssen Pharmaceutica maakt deel uit van Johnson & Johnson (JNJ) , een wereldwijde speler in de gezondheidszorg met ca. 120.000 medewerkers.

Philippe Persyn is als HR Director, samen met zijn team, verantwoordelijk voor ca. 1500 medewerkers binnen de verschillende Business Support Groepen (Finance, IT, Purchase ...) in EMEA

We zijn gestart met de interne campagne. Binnenkort zullen jullie ook het resultaat zien in de media. "At Janssen, every colleague makes a vital difference. Our people take pride in improving people's health around the world." Dit is iets waar we fier op zijn.
- Daarnaast is het bespreken en delen van talent cruciaal. Zo worden bijvoorbeeld de finance en IT-groepen uit de EMEA-regio samengebracht voor talent reviews en mikt men op kruisbestuiving door het delen van talent over de afdelingen en specialisaties heen. Zo zijn deze afdelingen geen alleenstaande entiteiten maar communities. Internationale rotaties worden ondersteund door een sterk global mobility team.

- **Culturele diversiteit.** 32 nationaliteiten op de campus zorgen voor een smeltkroes van verschillende inzichten en attitudes. Het is aan de leiders en medewerkers om met open geest de kruisbestuiving van deze culturele diversiteit actief te valoriseren. Ook het werken in een globale omgeving is bijzonder boeiend.

- **Diversity in thought.** Door teams te vormen met collega's die anders (durven) denken, ontstaat een sfeer van inspiratie en uitdaging (vb. volgens verschillende MBTI-types, conform de verschillende rollen van Belbin...)

Het fundament van deze drie kerncomponenten is dat mensen écht met mekaar dienen te connecteren: door op een authentieke manier een mening te ventileren en de dialoog aan te gaan.

CONNECTIE MAKEN

Onze Belgische campus hanteert hierbij nieuwe vormen van connecteren: thinking environment, story telling, world café, appreciatieve inquiry, best practice sharing.

Authentiek én remote connecteren in een globale context is niet altijd een evidentie wegens bias, cultuurverschillen of ruis op de communicatie. Voeg hier nog een 'politieke component' binnen het bedrijf aan toe en we komen meteen bij een belangrijke valkuil binnen globaal georganiseerde bedrijven. Ook vandaag is een direct contact nog altijd een onmiskenbaar toegevoegde waarde in het bouwen van een vertrouwensrelatie tussen mensen. Lokaal en globaal. Uiteraard ondersteund door de nieuwste technologie.

Daarom is investeren in onderwijs en kennis in België zo cruciaal. Kennis is de toekomst. We hebben een zeer goed scholingssysteem waarbij mensen van topniveau de schoolbanken verlaten. Voeg daar nog aan toe dat meer en meer jongeren tijdens of na hun afstuderen een eerste ervaring opdoen in het buitenland waardoor hun blik ruimer wordt. Dit is een competitief voordeel dat we hebben als land en verder moeten uitbouwen. Ruim denken en opgeleid blijven zijn twee ankers die medewerkers moeten ontwikkelen. Samen met een sterke mate van intern engagement. Een anker waar we binnen Johnson & Johnson aan werken.

DUURZAAM HR

Ondernemerschap – en het stimuleren ervan – is cruciaal bepalend voor het creëren van welvaart en welzijn, zowel lokaal als globaal. Duurzaam ondernemen is daarbij geen holle slogan maar een filosofie die haar verantwoordelijkheid opneemt naar de volgende generaties.

Duurzaam HR sluit zich hier naadloos bij aan. De grootste uitdaging van HR is precies de business succesvol te (helpen) maken op de langere termijn, met de juiste mensen op de juiste plaats, verhogen van flexibiliteit, anticiperen op de vergrijzing etc.
HR heeft daarbij een voortrekkersrol. We werken binnen Janssen Pharmaceutica immers aan een hr-beleid dat rekening houdt met de verschillende generaties. Geen eenvoudige uitdaging, maar zeker een die we willen aangaan.

De globale wereld heeft absoluut haar eigen uitdagingen op vlak van Corporate Social Responsibility: het uitvlakken van ongelijkheden tussen regio's, kinderarbeid, respect voor milieu, ernstige loondiscrepanties enzovoort. Michael Porter heeft daar interessant onderzoek naar gedaan. Het is belangrijk dat de overheid en de zakenwereld wereldwijd de handen in elkaar slaan om ons naar een volgende niveau te brengen. HR, als strategische business partner, maar ook de sociale partners hebben hierin een verantwoordelijke rol te spelen. Een verder internationalisering van de sociale partners in gebieden waar werknemersrechten nog lang niet zo sterk zijn als bij ons is hier trouwens aan de orde. We mogen de recente jaren dan al een positieve evolutie merken, toch blijven de uitdagingen zeer groot.

Daarom vind ik het belangrijk dat bedrijven een waardencharter naleven en respecteren. Voor Johnson & Johnson is dit het Credo. Een waardencharter dat al sinds het ontstaan van JNJ bestaat en leeft in de organizatie. Daarin stellen we dat de patiënten, medewerkers, de maatschappij en tot slot de shareholders centraal staan. En wel in deze volgorde. Dit maakt echt het verschil. Jaarlijks bevragen we onze medewerkers wereldwijd hoe we het doen ten opzichte van het Credo. Zelfs in tijden van reorganisatie proberen we dit met een zo groot mogelijke mate van respect te doen. Een bijkomende reden waarom ik graag voor deze organisatie werk. HR

DE PERSOONLIJKE VRAAG AAN PHILIPPE PERSYN:

Hoe is het om als individu met succes te functioneren in deze businessparadox van lokale noden en behoeften enerzijds en globale business processen anderzijds?

"Als HR verantwoordelijke – maar evengoed in elke andere managementpositie – is het een belangrijke troef om zélf in internationale jobs te hebben gewerkt. Daarbij afwisselend lokaal en globaal werken is eveneens verrijkend. Het is niet zo dat globaal werken per definitie beter of belangrijker is dan een lokale job. Afwisselen tussen de twee vind ik zeer interessant. Net om de lokale job met een globaal perspectief te benaderen of vice versa. Het is immers anders werken in USA of APAC (India, China). Maar ook in het lokaal werken is het belangrijk dit perspectief te houden.

Zo is het bij ons mogelijk om globale functies succesvol in te vullen vanuit België als standplaats, mits evenwel deze onmisbare opgebouwde internationale ervaring. Passie, gedrevenheid en respect zijn hierbij (inter)nationale sleutels tot succes in de job!"