

Human Resources Magazine | juni 2004

Vakblad voor personeelsmanagement | arbeidsbemiddeling | opleiding & ontwikkeling

Maandblad - 10de jaargang - nummer 104 - juni 2004 - Afgiftekantoor Kortrijk 1

HR
Magazine

Dossier allochtonen
p.41



Dossier werkplekieren
p.67



**"Business partner zijn,
is niet genoeg"** p.16

Sunita Malhotra (Bristol-Myers Squibb)

Sunita Malhotra (Bristol-Myers Squibb)

"Business partner zijn, is niet genoeg"

"HR as business leaders first", onder die opmerkelijke noemer sprak Sunita Malhotra, HR-director bij farmaciegigant Bristol-Myers Squibb (BMS) eind april in Sevilla het congres van het Management Centre Europe (MCE) toe. HRMagazine polste of het hier meer betrof dan semantische Spielerei.

Door Pol Bracke (Foto's HENDRIK DE SCHRIJVER)

De HR-afdeling die gevestigd is in Eigenbrakel, vormt de officiële standplaats van Sunita Malhotra. Ze is er zowel bevoegd voor het HR-beleid van de Belgische afdeling van BMS, als voor het European Pharmaceutical Research Institute (PRI), dat is de koepel van de R&D-afdelingen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika.

Het HR-beleid van Bristol-Myers Squibb vertoont volgens Sunita Malhotra een gezond evenwicht tussen lokaal en centraal beleid, waarbij de bedrijven van de groep op de lokale markten over een vrij grote vorm van autonomie beschikken, maar waarbij voor sommige strategische thema's een overkoepelend en ondersteunend beleid wordt gevoerd. Het HR-team in Eigenbrakel bestaat uit tien medewerkers. Eén van de belangrijkste taken ervan is een globale BMS-benadering uitdragen. BMS bestaat immers uit een waaijer aan divisies en business units en HR staat onder meer in voor de eenheid binnen die variatie.

Bij het realiseren daarvan wordt wel omsichtig gehandeld. Zo zette het bedrijf een HR self service voor de medewerkers op, die op kleine schaal is ontwikkeld voor België en nu geleidelijk uitbreiding vindt bij bepaalde departementen in Europa. De internationale implementatie ervan gebeurt echter zeer bewust stapsgewijs: eerst wil men zich ervan vergewissen dat het systeem werkt op kleine schaal, alvorens het uit te breiden. Het lijkt tekenend voor de aanpak van het topmanagement van de groep: voortdurend evolueren, maar geen gekke toeren uithalen.

Aanzienlijk veel tijd en aandacht van corporate HR gaat naar organisatorische design en veranderingsmanagement.

Daarbij werkt men voortdurend zeer nauw samen met de business partners. De HR-strategie wordt permanent getoetst aan de bedrijfsstrategie. Dat is meteen ook het uitgangspunt van het grootschalige "HR Excellence-plan", dat de voorbije maanden werd ontworpen, en de komende periode gefaseerd wordt toegepast. Anticiperen op de toekomst, waarbij HR nauw met de business samenwerkt, is het devies van Sunita Malhotra. We vroegen haar tekst en uitleg.

■ *Waarom was er nood aan een plan als HR Excellence?*

Sunita Malhotra: "Eigenlijk gaat het er niet om dat het HR Excellence-plan nodig is. Het plan is vooral ontworpen omdat we als HR anticiperend willen optreden op de veranderingen van de business-strategie en de evoluties op de markt. Met andere woorden: we geloven dat het plan nodig zal zijn om ons te wapenen tegen toekomstige ontwikkelingen. Het is in de farmaceutische industrie immers niet anders dan in andere industrietakken: de veranderingen volgen elkaar in snel tempo op. De business-strategie voor de komende drie-vier jaar is op senior niveau in de hoofdstetel in de Verenigde Staten uitgetekend. Ook HR zat daar mee rond de onderhandelingstafel. Er werd onder meer een prognose gemaakt van de competenties en de kennis die zal nodig zijn om een prominente rol te kunnen spelen op de markt. De vraag is hoe je die competenties binnen de organisatie kan ontwikkelen. Dat is een HR-aangelegenheid. Dus is het noodzakelijk dat we van bij de eerste denkfase betrokken zijn in de bepaling van de strategie, want onze inbreng bij de concrete invulling ervan is niet gering. Bristol-Myers Squibb



Surita Malhotra (Bristol-Myers Squibb)



Sunita Malhotra

Bristol-Myers Squibb: profiel

Bristol-Myers Squibb kent een tweeledige ontstaansgeschiedenis: in 1887 pompten William McLaren Bristol en John Ripley Myers 5000 dollar in het zielogende Clinton Pharmaceutical Company, gevestigd in Clinton, in de staat New York. De eerste kiem van farmaceutisch Bristol-Myers was meteen geplant. Jaren later, in 1856 richtte Edward Robinson Squibb een farmaceutisch bedrijf op in Brooklyn, eveneens in New York. Beide bedrijven ontwikkelden zich en groeiden decennia lang onafhankelijk, maar vonden elkaar in 1989, waarmee toen meteen de tweede grootste farmaceutische organisatie ter wereld werd gevormd. BMS stelt nu wereldwijd 44.000 mensen te werk, waarvan ongeveer 5400 in onderzoek en ontwikkeling, en was in 2003 het achtste farmaceutische bedrijf van de wereld.

Bristol-Myers Squibb speelt een vooraanstaande rol in het ontwikkelen van innovatieve geneesmiddelen voor de behandeling van kanker, hart- en vaatziekten, infectie- en huidziekten, metabole stoornissen en aandoeningen van het centraal zenuwstelsel alsook wat betreft de verbetering van de aanpak van pijn. Eén

heeft op dat vlak, in vergelijking met andere bedrijven waar ik actief geweest bent, overigens een vrij vooruitstrevende visie."

- *Het uittekenen van het HR Excellence-plan is in oktober 2003 opgestart en werd eind april afgerond. Een korte periode om een dergelijk ingrijpend en wereldwijd veranderingstraject te realiseren.*

Sunita Malhotra: "Laat me duidelijk wezen: het betreft hier enkel het denkwerk en het uitstippelen van de planning voor de implementatie en integratie. De echte toepassing ervan start pas vanaf november. Tegen augustus moeten alle instrumenten en hulpmiddelen voor de concrete toepassing klaar zijn. Dan starten de opleidingen voor het gebruik ervan. De communicatie over het plan verloopt onder meer via teleconferenties en e-mailberichten. Die worden geregeld herhaald, zodat iedereen tegen de effectieve toepassing in oktober doordrongen is van het plan en de doelstellingen ervan."

- *Hoe gingen jullie tewerk?*

Sunita Malhotra: "De basisvraag die moest gesteld worden was: wat moet een HR-professional weten om sterk betrokken te zijn bij het veranderingsproces? De manier waarop je zoiets uitwerkt, verloopt eigenlijk via vrij evidente etappes. Het betreft hier immers absoluut geen exacte wetenschap. De eerste stap is de 'branding': je geeft het project een naam en communiceert die op verschillende manieren, zodat men op zijn minst al weet dat er één en ander in beweging is. Dan komt het erop aan om de HR-functie in vraag te stellen en te profileren in het licht van de toekomst van de business. Daartoe hebben we een eenvoudig plan opgemaakt. We hebben in kaart gebracht wie de verschillende stakeholders zijn en op wie of welke instanties het HR Excellence-plan een impact zal hebben. De tweede fase bestond in het formuleren van de kernboodschappen die we wilden uitdragen en wanneer we dat

precies wilden doen.

De stuurgroep voor het HR Excellence-plan bestond uit vijftien mensen, maar uiteindelijk zijn ruim honderd HR-professionals van over de hele wereld bij het ontwikkelen van het HR Excellence-plan betrokken. Dat is bewust gebeurd: het heeft geen zin grootse plannen te ontwikkelen als je niet op het engagement van je mensen kan rekenen. En dat engagement moet je verdienen. Daartoe werkten we met subteams. Zo had ik de leiding over het subteam 'Communication & engagement'. Die werkgroep bestond uit acht HR-professionals uit verschillende divisies, van uiteenlopende locaties. Zo hebben we getracht om elke werkgroep samen te stellen als een multicultureel en multinational team. Door met vertegenwoordigers uit verschillende landen te werken, word je overigens ook geconfronteerd met problemen waar je nooit bij stil staat. Een voorbeeld: op een bepaald moment werd het idee geopperd om het HR Excellence-plan wereldwijd bekend te maken via een 'e-blast', dat is een soort geanimeerde e-mail. Meteen rees de vraag of de technologie in alle vestigingen zoiets mogelijk maakte. Uit een testmailing bleek dat inderdaad het geval te zijn, maar het zeer simpele feit dat men zich heeft moeten afvragen of de collega's in pakweg China op dezelfde manier konden worden geïnformeerd, maakt dat men anders nadenkt over de organisatie. Bovendien heeft het de internationale contacten geïntensifieerd. Dat draagt zeker bij tot de coherentie binnen de organisatie."

- *In hoeverre is het initiële plan gewijzigd door de inbreng van de diverse werkgroepen? Blijft zo'n project toch niet in grote mate een topdown-benadering?*

Sunita Malhotra: "Het is zeker geen zuivere topdown-operatie. Uiteraard was niet elke medewerker betrokken, maar toch zijn we erin geslaagd om een representatief staal mee te engageren. Zo zijn de werkgroepen samengesteld uit HR-mensen van alle niveaus en alle disciplines. Elke fase van het

van de bekendste geneesmiddelen is het pijnstillende en koortswerende Dafalgan. Daarnaast is BMS ook één van de voortrekkers in het onderzoek ter bestrijding van het HIV-virus.

Het Bristol-Myers Squibb Pharmaceutical Research Institute spondeerde in 2003 2,3 miljard dollar aan wetenschappelijk onderzoek. België werd gekozen als locatie voor het European Pharmaceutical Research Institute (PRI). Het werd in 1978 opgericht voor de ontwikkeling en registratie van geneesmiddelen en stelt 220 mensen tewerk.

Het bedrijf heeft in België geen productie-eenheid, maar voert zijn producten in vanuit de verschillende fabrieken in Italië, Frankrijk, Spanje, Duitsland, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. De gedecentraliseerde Europese productie is mogelijk door de harmonisatie van de regels en procedures voor farmaceutische productie in Europa.



Sunita Malhotra

planontwerp werd door hen becommentarieerd en geëvalueerd. Eigenlijk waren de vijfden leden van de stuurgroep niets meer dan vertegenwoordigers van hun subteam. Er is dus wel degelijk een stevige inbreng geweest van veel HR-professionals.

En het plan is inderdaad zeer grondig gewijzigd, aangezien er bij aanvang van de discussies geen duidelijk omlind kader bestond. Dat was meteen ook het mooie aan de hele voorbereiding van het HR Excellence-project: de debatten waren zeer open. We hebben dus niet eerst 'en petit comité' een project uitgewerkt om dat dan aan de medewerkers voor te leggen, met de bedoeling er achteraf wat punten en komma's aan te veranderen. Het plan is wel degelijk het resultaat van het denkwerk en de inbreng van een brede groep HR-professionals.

Uit de vergaderingen van de werkgroepen zijn overigens neer interessante discussies ontstaan. We gingen benchmarken bij andere organisaties en voedden de discussies ook met wetenschappelijk onderzoek en de inbreng van academici en andere externe deskundigen om het debat meer diepgang te geven. Zo bijvoorbeeld over wat het begrip 'business partner' inhoudt. Een deel van de medewerkers vond dat HR de business moest ondersteunen, terwijl een ander deel, waaronder ikzelf, argumenteerde dat ondersteuning niet voldoende was, maar dat we effectief deel van die business moeten zijn."

- *Uw onderscheid tussen HR als business partner en HR als business leader is dus meer dan een semantische discussie?*

Sunita Malhotra: "Absoluut. Business partner zijn betekent dat je je HR-beleid uitstippelt in functie van de bedrijfsstrategie. Met andere woorden: eens de strategie ontwikkeld is, gaat de HR-afdeling na welke acties kunnen bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen. HR is in die context dus een adviserende en ondersteunende dienst. Dat vind ik onvoldoende. Daarom spreek ik liever van HR als business leader, waarmee ik wil aangeven dat HR van bij het begin

als volwaardige partner betrokken wordt bij het bepalen van het beleid en de organisatie van de groep. Het komt erop neer dat je lid bent van het managementteam, weliswaar met HR als specifieke expertise, maar tegelijkertijd capabel om te denken in termen van marketing, sales, financiën, R&D en alle andere business-aspecten. HR moet met andere woorden voortdurend een overzicht, een helicopterview houden op het hele plaatje en verbanden leggen. Dat is voor mij de definitie van een business leader. Een business partner daarentegen laat de andere afdelingshoofden hun verhaal doen om zich daarna af te vragen hoe het HR-beleid daarin een rol kan spelen. Naar mijn aanvoelen is dat een belangrijke nuance. HR-verantwoordelijken moeten in die zin ook hun plaats durven opeisen. Maar jammer genoeg zijn HR-managers wat dat betreft niet zelden de grootste vijand van zichzelf."

- *U legt in uw uiteenzetting geregeld de nadruk op het tot stand brengen van een BMS-cultuur. Is er van zo'n cultuur op dit ogenblik dan geen sprake?*

Sunita Malhotra: "Dat is niet zo eenduidig te zeggen. Van sommige organisaties - ik denk onder meer spontaan aan General Electric - is de bedrijfscultuur vrij algemeen bekend. Dat is bij Bristol-Myers Squibb niet het geval. Mede daarom hebben de senior business managers de koppen bij elkaar gestoken om na te denken over de vraag wat nu precies de BMS-cultuur is. Optrouw maak ik hier de randbemerking dat we niet met exacte wetenschap te doen hebben. Er is in kaart gebracht welke gedragingen en welke attitude we graag zouden zien bij onze medewerkers. Zo zijn zeven basisgedragingen gedefinieerd. De oefening daaronder heeft ons zowat een jaar beziggehouden. We hebben immers niet zomaar enkele kernwoorden uitgekozen, maar zijn omzichtig tewerk gegaan. Zo hebben we de prestaties van de onderneming onder de loep genomen om een duidelijk beeld te krijgen op welke aspecten we goed hebben gepresteerd en waar we fouten hebben gemaakt, én waar

EASYTIME, uw betrouwbare partner voor uw tijdsregistratieproject

- Complete tijdsregistratie
- Jobregistratie
- Toegangscontrole
- Projecten op maat
- 100% Internet- / intranet-toepassing
- Prikking via PC, Internet, GSM (wap)

Behorend tot de groep EASYPAY:

EASYTIME nv
EASYPAY nv
EASYPLAN nv

SSE vzw
EASY-SERVICES nv
EASY-HR nv

EASYTIME

Nijverheidsstraat 16 - 8760 Meulebeke - Tel. 051 48 69 68 - Fax 051 48 69 13

www.easytime.be



TRAINING & DEVELOPMENT CENTER

- IT end-user opleidingen op maat en in open aanbod
Diverse opleidingsformules en leervormen
- Bedrijfstraining in Nederlands-Frans-Engels
- VBA programmatie (training & applicatieontwikkeling)
- Helpdeskondersteuning-Software coaching
Training coördinatie-Consulting-Cursusadministratie -
Schrijven van gebruikersdocumentatie

GROENVEIDSTRAAT
13/0102
3001 HEVERLEE
T. 016 29 91 15
F. 016 22 47 10

(MAAR OOK IN GENT, BRUSSEL, ANTWERPEN EN TURNHOUT)

MEER INFO KAN U BEKOMEN OP ONZE WEBSITE
WWW.CIO.BE OF STUUR EEN E-MAIL NAAR CIO@CIO.BE

Sunita Malhotra: profiel

Sunita Malhotra werd op 17 april 1966 geboren in de Verenigde Staten, maar keerde kort daarna met haar ouders terug naar hun moederland India. Daar haalde ze in 1986 haar diploma Franse taal. In Poona ging ze er aan de slag bij Videowagon.

Twee jaar later maakte ze de overstap naar de Verenigde Staten, waar ze in het Washington Hotel werkte als assistant manager. Intussen volgde ze een MBA Marketing aan de George Washington University in Washington DC. Ze behaalde de titel in december van dat jaar. Een half jaar later trok ze voor Andersen Consulting naar het Zwitser-

om dat gebeurd is. We hebben ook onderzocht of we uit die fouten hebben geleerd. De analyse daarvan heeft ons veel geleerd over hoe we functioneren en welke houding we aannemen. Voorts hebben we via een hele reeks gesprekken met medewerkers een lijst opgemaakt van welk gedrag wenselijk en belangrijk wordt geacht binnen onze organisatie. Daaruit zijn dan de zeven kernbegrippen geselecteerd. Op het niveau van het senior management vormen die al deel van de bedrijfstaal.

We wilden er echter eerst zeker van zijn dat de culturele kenmerken op dat niveau werden herkend en nageleefd alvorens we ze bekend maken tegenover de hele organisatie. Als je dat niet doet, en de werknemers stellen vast dat het management de culturele waarden wel hoog in het vaandel voert, maar er zich niet naar gedraagt, dan creëer je cynisme.

Sinds enkele maanden testen zo'n 700 managers die sleutelbegrippen uit op hun eigen gedrag en dat van anderen. Er wordt onderling over gesproken en feedback gegeven. Ik verwacht dat we pas over drie tot vier jaar duidelijk zullen kunnen zeggen hoe de BMS-cultuur er uitziet. Op dit ogenblik hebben we een zicht op stromingen en tendensen binnen de organisatie, maar die zijn nog niet afgelijnd genoeg om ze als cultureel profiel bekend te maken."

■ Wat zijn dan precies die stromingen?

Sunita Malhotra: "Enkele ervan: strategisch leiden, directe en open communicatie, persoonlijke ontwikkeling. Dat zijn geen wereldschokkende zaken, maar dat hoeft ook niet. Integendeel: vaak zijn het eenvoudige, vertrouwde dingen die het verschil maken. Als ik in Spanje een vestiging van Bristol-Myers Squibb binnenloop en enkele dagen later bezoek ik een afdeling in Nederland, dan zal ik zeker gelijkenissen vaststellen. Uiteraard ook veel verschillen, en gelukkig maar, zoniet zou het hier maar een saai boel zijn. Het is de komende periode echter zaak om het bestaande gedrag zo scherp mogelijk in beeld te brengen en uiteraard te toetsen aan het gewenste gedrag. Het is dan ook best mogelijk dat we sommige van de basiskennmerken nog bijschaven of zelfs wijzigen. Daar hebben we onlangs overigens een levendige discussie over gehad, maar om nu al veranderingen door te voeren, is het nog te vroeg.

se Lausanne. Daar bleef ze tot ze in september 1993 opnieuw de grote plas overstak om bij Philip Morris diverse HR-functies op te nemen. In juni 1997 kwam ze voor dat bedrijf naar Brussel, waar ze verantwoordelijkheid kreeg over het HR-management van de groep in België en Luxemburg. In oktober 1999 rilde ze Philip Morris voor het farmaceutische bedrijf Bristol-Myers Squibb, waar ze tot op vandaag als Director Human Resources vanuit Brussel verantwoordelijk is voor het HR-beleid van de Belgische afdeling en van het Pharmaceutical Research Institute (PRI) Europe. Sinds maart 2000 mag ze zich Master Practitioner's Certificate in Neuro-Linguistic Programming (NLP) noemen, een opleiding die ze in Londen voltooide.



Sunita Malhotra

Zonder er een termijn op te plakken, hanteren we een periode van een tweetal jaar om een eerste grondige evaluatie te maken. Attitude en gedrag moet je immers tijd geven. Culturele veranderingen kunnen zich hoe dan ook voordoen, maar ik geloof niet dat je die kan organiseren. Als we zeer gedisciplineerd volgens onze uitgaande bedrijfscultuur handelen en goede voorbeelden in de verf zetten, dan kunnen we mijns inziens een grondige cultuurverandering zien binnen een vijftal jaar."

- De "HR-capabilities" die u onderscheidt, hebben een vrij algemeen karakter en klinken zeer vertrouwd. Wat is er zo specifiek aan voor BMS?

Sunita Malhotra: "Het gaat inderdaad over eenvoudige, maar niettemin fundamentele dingen: organisational performance, talent management, operational excellence. Het onderscheidende element erin voor Bristol-Myers Squibb moet gevonden worden in de uitvoering ervan. Met andere woorden: als iemand binnen drie jaar het HR-beleid onder de loep neemt, zal die een verschil merken in de manier waarop onze HR-professionals functioneren, in de manier waarop we nieuwe krachten aantrekken en onze medewerkers ontwikkelen. Het klopt echter dat de 'HR capabilities' geen zaken zijn waarmee we ons duidelijk onderscheiden van andere organisaties. Ik vind ook dat dit niet hoeft. Je doet de dingen die je behoort te doen beter - degelijk dan dat je per se streeft naar een manier om uit de band te springen.

De 'HR capabilities' kunnen uiteraard niet los worden gezien van de individuele competenties. We hebben er zeven gedefinieerd: business partnership en organisatorisch inzicht, impact en invloed situeren, gezonde werknemers- en stakeholderrelaties onderhouden, HR expertise, de mogelijkheid om een organisatorische diagnose te stellen en veranderingsprocessen te ondersteunen, talent selecteren en ontwikkelen, en toewijding.

Die individuele competenties vormen eigenlijk de pijlers,

terwijl de HR capabilities de koepel vormen die door die pijlers wordt ondersteund. Als de competenties effectief aanwezig zijn en ontplooid worden, zullen de 'capabilities' logischerwijze mee uitgebouwd worden."

- Wanneer kan het HR Excellence-project een succes genoemd worden?

Sunita Malhotra: "Ik zal zeer tevreden zijn als de medewerkers er effectief gebruik van maken en als ze er ook de voordelen van inzien. Ik ben nu al ongeduldig om van de mensen uit mijn team te horen hoe werkbaar het plan is. Als ze ook ideeën aanbrengen om het plan verder uit te bouwen of aan te passen, zijn we op de goede weg. Je kan er immers van overtuigd zijn dat je een waardevol plan hebt uitgewerkt, maar dat weet je pas als dat plan ook effectief als werkmateriaal gehanteerd wordt, als de medewerkers zien dat ze er elementen kunnen uithalen die hen in hun dagelijkse job kunnen helpen en ondersteunen. Voor de organisatie is het plan geslaagd als de toepassing ervan een duidelijke bijdrage levert tot het bereiken van de beoogde doelstellingen, als men in alle afdelingen voelt dat HR zich niet alleen met basisaspecten bezighoudt - rekrutering, lonen, vakantie - maar ook een wezenlijke bijdrage levert tot het succes van het bedrijf.

We kunnen alvast rekenen op een aanzienlijke steun van het management, hoewel er ook wel een deel van het management het project met enig scepticisme benadert. Maar dat vind ik niet meer dan normaal en zelfs noodzakelijk om op een gezonde en kritische manier dergelijke veranderingsprojecten te kunnen beoordelen. Op geen enkel moment heb ik trouwens het gevoel gehad dat er een onderstroom bestond die ervan uitging dat het toch nooit zou lukken. Dat heeft misschien wel te maken met het feit dat er binnen Bristol-Myers Squibb een sterke traditie van dialoog en overleg bestaat." ■ HR

bracke@hrmagazine.be