

200^{ste} HR Square: Gerd Bellemans

“Effect is kwaliteit maal acceptatie”

■ Timothy Vermeir

In het HR Square-archief vinden we Gerd Bellemans terug op de cover van het vierde nummer. In het bijhorende interview vertelt hij enthousiast over het traject dat hij bij zijn werkgever, TVH, aan het afleggen is. Zeven jaar na het interview trok hij de deur bij TVH achter zich toe. “Omdat de onderneming te veel was veranderd”, vertelt hij anno 2020.

“Wat mij absoluut nodig leek, was om persoonlijk vanuit HRM die verantwoordelijken te coachen in leiding geven. Sturing, begeleiding en opvolging moesten zo vlug mogelijk in de plaats komen van de doe-maar-uw-werkhouding. Onder die drie elementen is op die enkele jaren tijd een heel gestructureerde onderbouw gekomen.” (HR Square 4, pagina 27)

Op de cover van HR Square 4 staat Gerd Bellemans, op dat moment HR-manager bij TVH, de West-Vlaamse familiale distributeur van heftrucks. “Eigenlijk deed ik er meer dan HR”, zegt Bellemans zeven-tien jaar later. “Het was mijn taak om mensen mee te krijgen in een verhaal. Mensen hadden nood aan een enthousiasmerend persoon die zorgde voor wat ‘peper in de poep’. Samen met de mensen van de familie en een aantal anderen vormden we een interne adviesraad.”

Toen hij er aan de slag ging, was TVH een onderneming die sterk groeide en nood had aan meer structuur en processen. Tegelijk wilde men het familiale karakter van de firma, waar op dat moment de ondernemers-aandeelhouders nog nauw betrokken waren bij de dagelijkse werking, niet verliezen. Aan Bellemans de taak om het evenwicht tussen de twee te bewaren. “Ik wilde het buikgevoel dat er aanwezig was bij de families Thermote en Vanhalst vertalen in systemen en methodieken. We vertrokken daarbij vanuit de realiteit om heel wat acties op te zetten samen met de mensen. Zonder dat we het wisten, pasten we op vlak van veiligheid en ge-

zondheid eigenlijk een Finse methodiek toe, TuttaVHa. En zo kwamen we tot acceptatie bij de medewerkers.”

Familiale onderneming

“Ik heb zo’n formule die ik al heel mijn loopbaan meedraag: $E = K \times A$. Effect is Kwaliteit maal Acceptatie. Op dat laatste element legde ik toen de nadruk, want als iets niet geaccepteerd is, krijg je ook geen effect. Dat vraagt tijd, maar is uiteindelijk veel duurzamer”, vervolgt hij. “Een van de principes daarbij is om te komen tot centralisatie via decentralisatie. Dat wil zeggen dat we centraliseerden wat overbodig was voor de medewerkers, terwijl we wel de eigenheid van de afdelingen behielden en mensen erkenden in hun eigenheid. Ik liep iedere dag ook rond in alle afdelingen, en kende de mensen allemaal persoonlijk. Zolang je dat kan doen, ben je een familiale onderneming.”

Tien jaar geleden is Gerd Bellemans vertrokken bij TVH, om op 1 juli 2010 een eigen adviesbureau id punt te starten waarmee hij familiale ondernemingen ondersteunt die hun organisatie aan het uitbouwen zijn. “Ja, ik doe eigenlijk wat ik ook al bij TVH deed”, lacht hij. “Ik zie dat die kmo’s en groeibedrijven heel creatief bezig zijn in deze crisis.”

Waarom hij bij TVH vertrok? “Ach, ik had het zien aan-

komen dat de familie uit het operationele zou stappen. Ik wilde graag het familiale karakter van de onderneming bewaren, maar er kwamen steeds meer zogenaamde managers binnen. En zo gingen de structuren voor op het menselijk kapitaal. De cultuur van een onderneming wordt

niet bepaald door de mensen, maar door de top. Bijgevolg verandert de cultuur als je een andere top krijgt.”

Wanneer hij terugkijkt op het interview dat hij toen gaf, wil hij geen woord terugnemen – hij blikt enkel uitermate positief terug over zijn periode bij TVH. “Dat was zeven-tien jaar geleden, maar o zo actueel. Het is de essentie, en ik sta er eigenlijk versteld van dat ik dat toen al gezegd heb”, klinkt het. “Het gaat nog steeds over draagvlak creëren en durven met mensen op pad gaan. Het gaat over zingeving: waarom doen we dit? Belangrijker dan loon is dat mensen een rol hebben in het geheel.”

“Mensen hadden
nood aan een
enthousiasmerend
persoon die voor wat
‘peper in de poep’ zorgde.”



Plastrons buitenhouden

Gerd Bellemans is ervan overtuigd dat groei ook kan met behoud van het familiale karakter van een onderneming. "Maar dan moet je mensen hebben met het juiste DNA. We zegden altijd 'je moet iedere dag in alle eenvoud je gezond verstand blijven volgen.' Of zoals Paul Thermote me ooit zei: 'je moet de plastrons buitenhouden.' Toch was de organisatie groter geworden en kwamen er mensen binnen die niet meer pasten bij het DNA van een familiale onderneming dat dichtbij de mensen stond. Die nieuwe managers werden binnengehaald omdat ze expertise hadden en konden helpen, maar zij wilden ook controle hebben, terwijl de kunst net is om los te laten. Zeldzaam zijn de mensen die enerzijds in staat zijn om een complexe organisatie te leiden en anderzijds toch dicht bij hun mensen staan. Maar het kan wel! Ik werk nu met tientallen familiale bedrijven die net dat aan het doen zijn."

Als hij terugkijkt op hoe hij zelf evolueerde sinds zijn eerste interview in HR Square, ziet hij dat er aan de basis weinig is veranderd. "Ik pas nog al-

> Gerd Bellemans

Zei in HR Square 4: "Een belangrijke stap voor mij was het vertrouwen winnen van de familie én de medewerker, met respect voor wat er was. Ik heb dus in het begin vooral geluisterd, voornamelijk naar de familie, maar ook naar de medewerkers."

Zo klinkt het vandaag: "Het gaat nog steeds over draagvlak creëren en met mensen op pad durven te gaan. Het gaat over zingeving: waarom doen we dit? Belangrijker dan loon is dat mensen een rol hebben in het geheel."

© Hendrik De Schrijver

tijd toe wat er in het interview staat", klinkt het vastberaden. "Maar er is wél sprake van evolutie: ik zou het vandaag niet allemaal meer zelf doen. Ik heb leren delegeren. Ik zal vandaag mensen eerder inspireren, enthousiasmeren en uitdagen om zélf de sprong te wagen. Vroeger stond ik altijd zelf in de vuurlinie. Pas op, ik kreeg daar energie van en werd er sterker door. Al ben ik er wel van overtuigd dat ik met mijn kop tegen de muur geknald zou zijn als ik bij TVH gebleven was, alleen al omdat de context zou veranderd zijn. En dus heb ik als 49-jarige mijn zekere job opgegeven om in het onbekende te stappen. Ook dat is een belangrijke les: mensen moeten regelmatig de balans opmaken, bepalen wat ze echt belangrijk vinden ... en durven te springen!" ■