

In deze bijdrage reageert Piet Hoogendoorn op de artikelen over HRM in de lijn: *'Doeltreffend HRM door lijnmanagers'* van Caroline Gilbert, Sophie De Winne en Luc Sels en *'Ontwikkelingen in de HRM-rol lijnmanagers en HR-afdeling'* van Petra Biemans.

Uw welzijn zal me een (rot)zorg zijn

Piet Hoogendoorn

In beide artikelen wordt geconcludeerd dat het nog niet best gesteld is met een goede implementatie/inbedding van HRM binnen de onderzochte bedrijven. Dat geldt in het bijzonder voor de (lijn)managers en in mindere mate voor de HR-afdeling. Ter geruststelling: er is voldoende instrumentarium. Maar dat is blijkbaar geen garantie. Ik kan mij goed vinden in de conclusies van de auteurs. In deze bijdrage wil ik daarop reflecteren vanuit mijn eigen praktijk.

Veel bedrijven hebben als credo: de mens centraal, onze medewerkers zijn het menselijk kapitaal. Maar uit de onderzoeken blijkt dat we alleen de personele boekhouding behoorlijk op orde hebben. Dat is een trieste constatering. Ik ben nog uit de tijd dat de afdeling personeelszaken feitelijk functioneerde als de afdeling maatschappelijk werk. Bij wijze van spreken: als je viel ging je naar Annemarie, die deed jodium op de wond, een pleister en een kusje. In de loop van de middag kreeg je dan nog een telefoontje met de vraag hoe het met je ging. Ik weet het, dat is lang geleden. Inmiddels is de afdeling personeelszaken getransformeerd tot de afdeling HR. Hobbyisme heeft plaatsgemaakt voor deskundigheid. Mooie instrumenten en hulpmiddelen

zijn ontwikkeld en toch, toch zit het in de lijn nog niet (voldoende) goed. Ik heb er mijn eigen analyse maar eens op losgelaten en als vertrekpunt genomen die ondernemer die ooit voor zichzelf begon.

In veel MKB-bedrijven begint de baas alleen. Als het goed gaat met de zaken neemt hij er een knecht bij. Zo groeit het in de tijd steeds verder. De baas weet wat hij wil, wat hij verkoopt, wie zijn klanten zijn en hoe hij daar mee om wil gaan. Hij zorgt ervoor dat zijn mensen dat ook weten, zodat ze in dezelfde stijl functioneren. Als er iets bijzonders speelt, deelt de baas dat met zijn medewerkers. Als ze op de hoogte zijn, snappen ze veel beter waarom bepaalde dingen gebeuren en kunnen ze daar zelf ook beter op inspelen. Als iemand een idee heeft hoe het beter kan, wordt dat besproken. Als het een goed plan lijkt wordt het ingevoerd, vaak in kleine stapjes, zodat geleerd kan worden tijdens het proces van veranderen.

Als er iets gaat veranderen, bespreekt de baas dat met zijn mensen. Niet een compleet uitgewerkt plan, maar de aanleiding en de richting. De mensen denken mee in uitwerking en gevolgen. De baas kent zijn mensen, heeft

regelmatig contact met ze en weet zo wat er leeft. Hij kent hun sterke en zwakke kanten. Hij probeert de sterke kanten te benutten en zoveel mogelijk te voorkomen dat ze dingen moeten doen waar ze niet goed in zijn. Omdat de mensen in hun kracht benut worden, durft de baas hen ook allerlei zaken toe te vertrouwen. Onderling vertrouwen is een belangrijk en gezond uitgangspunt van de bedrijfsvoering. De baas houdt scherp in de gaten wat er gebeurt. Als er iets niet goed gaat heeft hij het direct door en acteert hij onmiddellijk. Hij is daarbij volstrekt duidelijk in wat hij ervan vindt.

Omdat iedereen weet hoe het werkt, wat belangrijk is en hoe er met de buitenwereld omgegaan moet worden, is vergaderen nauwelijks nodig. Men kent de kaders, kan van daaruit beredeneren hoe er gehandeld moet worden en kan dus vanuit de gedachte van de baas handelen. Men weet dus ook direct wanneer er iets bijzonders aan de hand is, waarvoor geen eigen actie gewenst is, maar eerst overleg nodig is. Er wordt gelachen en gezweet. De saamhorigheid is groot, de bedrijfstrots ook. Klanten weten waar ze aan toe zijn. Er is geen keten, dus ook geen ketenregie, maar wel een keten-verbondenheid.

De moraal

Het klinkt allemaal zo eenvoudig. En dat is het eigenlijk ook. Het is niet een set van (structuur)maatregelen die in totaliteit een succesvol bedrijf realiseert, het is de samen-

hang tussen al die factoren die cruciaal is, met een integrale managementverantwoordelijkheid. Een verstoring in die samenhang kan het geheel teniet doen en dat vereist een speciaal soort (lijn)managers; mannen en vrouwen die niet functioneren vanuit macht. Die tijd is echt voorbij. De huidige tijd vraagt leidinggevendenden die faciliteren en de aan hun zorg toevertrouwde collega's de weg wijzen. Dat vereist dat ze zich ook op het gebied van HRM voldoende laten scholen en die kennis ook bijhouden. Daar ligt volgens mij de kern van het probleem. (Lijn)managers moeten veel, heel veel. Om hun eigenlijke vakgebied te kunnen bijhouden zijn er allerlei cursussen en opleidingen. Op het moment van benoeming tot (lijn)manager wordt echter verondersteld dat hij/zij wel HR-kwaliteiten bezit. Maar dat is helaas vaak niet het geval. Daarom is selectie aan de poort vereist en daar dient scherp op te worden gestuurd. HRM moet de lijn een zorg zijn – en dat mag geen 'rotzorg' zijn. Ik ben het met de schrijvers helemaal eens, maar de conclusies lees ik al jaren. En nu dan? Het lijkt erop dat nut en noodzaak van HR nog steeds niet, of op zijn minst onvoldoende, serieus wordt genomen. Mijn opvatting is dat een (lijn)manager toch op z'n minst zestig procent van zijn tijd met zijn mensen moet bezig zijn. Dat moet mijns inziens dan ook een belangrijk selectie criterium zijn.

P. Hoogendoorn is directievoorzitter van de Rabobank Alblasserwaard Noord en Oost in Gorinchem.