

Tekst
Irene Schoemakers
Beeld
Leonard Faustle

‘Is HR gezond boerenverstand?’

Wat vindt een man met veel theoretische HR-kennis van een man die HR vooral zelf en op gevoel doet? En omgekeerd. Adviseur, trainer en auteur Jacco van den Berg in gesprek met Lucien Kembel, directeur van MC-theater. Over de toegevoegde waarde van HR, de binding met flexpersoneel en cultuurverandering.





Lucien Kembel is een man van de praktijk. Hij gebruikt vooral zijn boerenverstand als het gaat om HR. Hij laat zich weliswaar inspireren door boeken maar theorie is wat hem betreft niet leidend. Jacco van den Berg traint praktisch, maar is zeker ook een man van wetenschap en theorie. Van den Berg schrijft HR-boeken, publiceert over HR in dag- en vakbladen en is directeur-eigenaar van Van den Berg Training & Advies. Zijn specialismen zijn competentie- en performancemanagement en leiderschapontwikkeling. Praktijk versus theorie, zo zou je op het eerste gezicht denken. Maar de realiteit is genuanceerder zo zal blijken tijdens het tweegesprek tussen beide heren.

KEMBEL: “Je werkt voor grote bedrijven en voor heel kleine. Ik ben benieuwd naar de verschillen als het gaat om HR. Is HR bij grote bedrijven beter geregeld dan bij kleine?”

VAN DEN BERG: “Op papier zeker. Grote bedrijven beschikken immers over meer tijd, geld en kennis om HR-systemen en processen te ontwikkelen. Maar uiteindelijk staat of valt de kwaliteit van HR met de kwaliteit van de leidinggevende. Begrijpt deze wat het personeel wil? Weet hij waar de organisatie heen wil? Wordt hij geloofd? Kan hij medewerkers beïnvloeden? Enzovoorts. En je hebt nu eenmaal goede en slechte leidinggevers bij zowel grote als kleine bedrijven. Een slechte leidinggevende valt in een klein bedrijf overigens sneller door de mand. In een groot bedrijf kan hij makkelijker onder de radar opereren.”

KEMBEL: “Er werken hier veertien vaste medewerkers en daarnaast zo'n zestig zzp'ers. Maar ik heb geen HR-afdeling en ook geen HR-professional in dienst. Administratieve P&O-taken zoals salarisadministratie en verzuimbeleid heb ik uitbesteed. Wat vind jij daarvan?”

VAN DEN BERG: “Er is ook bij andere bedrijven een tendens om steeds vaker administratieve P&O-zaken uit te besteden. En ik denk – zeker voor een organisatie met de omvang als die van het MC-theater – dat het mogelijk is om deze zaken uit te besteden en veel van het andere HR-werk in het dagelijkse werk als leidinggevende mee te nemen. Aandacht voor medewerkers is vaak waar het écht om draait in HR en dat kun jij ook zelf doen. Daar heb je geen officiële systemen van beoordelings- of functioneringsgesprekken voor nodig. Dat ben ik

‘Sommigen vinden het lastig dat er een directe relatie is tussen het geld dat ons theater verdient en hun eigen salaris’

‘Medewerkers zeggen vaak niet alles tegen hun leidinggevende. Zonder HR is dat lastig’

met je eens. Maar je zult in de eigen organisatie wél gesprekken moeten voeren met medewerkers. Dat kun je in meer of mindere mate structureren, maar het probleem is dat medewerkers vaak niet alles zeggen tegen hun leidinggevende.”

KEMBEL: “Dat is zeker waar. Dat is ook een van de weinige onderwerpen waarvan ik denk dat een HR-adviseur in huis een toegevoegde waarde zou kunnen hebben. Ik heb mijn deur altijd open staan, ik moedig medewerkers aan om met mij in gesprek te gaan, ik sta open voor kritiek, we hebben af en toe heisessies waar we elkaar spreken enzovoorts. Maar ik blijf toch de leidinggevende. En medewerkers zijn terughoudend om die echt in vertrouwen te nemen. Dat vind ik jammer.”

VAN DEN BERG: “Een HR-professional zou die rol op zich kunnen nemen.”

KEMBEL: “Wat leeft er op dit moment onder HR? Wat kom je zoal tegen?”

VAN DEN BERG: “Ik zie bijvoorbeeld dat er steeds meer bedrijven zijn die tijd en energie steken in hun flexwerkers. Vaak is de flexibele schil groot, waardoor de groep flexwerkers meer dan ooit belangrijk is voor bedrijven. Bedrijven realiseren zich steeds meer dat men aantrekkelijk moet zijn voor deze mensen. Je werkt zelf ook met een grote groep zzp'ers. Hoe ga je om met deze groep? Hoe zorg je ervoor dat de goede ook bij jou willen en willen blijven werken?”

KEMBEL: “Daar doen we bewust best veel aan. We werken met een zogenoemde VIP-groep van freelancers die we aan de organisatie willen binden. Zij krijgen met kerst net als andere medewerkers een cadeautje, ze mogen soms op onze kosten een opleiding volgen, we nodigen ze uit voor overlegsessies enzovoorts. Ik wil dat net als mijn vaste medewerkers ook mijn zzp'ers zich medeplichtig voelen aan het succes van de organisatie. Daardoor zullen ze meer van zichzelf in het werk willen stoppen en voelt werk niet als werk.”

VAN DEN BERG: “Je bent kortom modern bezig met je HR-beleid.”

KEMBEL: “Ha. Ik doe maar wat. Ik gebruik vooral mijn gezonde verstand.”

VAN DEN BERG: “Zonder mijn eigen nest te willen bevullen: misschien is HR voor een deel ook niet meer dan gezond boerenverstand. En in een organisatie met de omvang als die van jou kun je daar een heel eind mee komen. Het gevaar van alles zelf doen is echter wel dat je veel bezig bent met het blussen van operationele brandjes, terwijl je eigenlijk de rust zou moeten hebben om na te kunnen denken over de toekomst van de organisatie en hoe je daar op een goede manier aan kunt werken.”

KEMBEL: “Dat is zeker een punt van aandacht. Ik hou me op dit moment te veel bezig met de operatie en ben te veel met details bezig. Sinds kort heb ik een directieassistent en die neemt al veel werk uit handen: het opstellen van contracten, het klaarzetten van betalingen, alle kleinere vragen van het personeel enzovoorts.”

VAN DEN BERG: “Toch gun ik je meer dan dat. Je zou echt de tijd en input moeten krijgen om meer strategisch na te kunnen denken over de organisatie. Een vaste HR-professional zou je daarbij kunnen ondersteunen. Een business partner die zij aan zij met jou nadenkt over hoe je de bezuinigingen in de culturele sector en de gevolgen die dat heeft voor jouw organisatie en medewerkers het best kan managen. Hij zou de personeelskosten kunnen verlagen door bijvoorbeeld een goed verzuimbeleid op te zetten, hij kan je helpen met het binden en boeien van mensen, met het vormgeven van de arbeidsvoorwaarden enzovoorts. Jij hebt dan je handen vrij om ervoor te zorgen dat het MC Theater ook met de nieuwe financieringstructuur kan blijven bestaan. En je hebt dan de tijd om ook op het gebied van personeelsbeleid vooruit te kijken. Want zodra de economie aantrekt en de vergrijzing doorzet, wordt ook de arbeidsmarkt krappere. In tijden als deze kunnen bedrijven het zich iets meer veroorloven om hun personeelsbestand aan te passen aan de vraag van de dag. Maar dat gaat op enig moment veranderen.”

KEMBEL: “Tot slot heb ik nog een vraag over cultuurverandering. Ik heb hier te maken met een groep medewerkers die gewend is te werken voor een gesubsidieerde instelling. Maar de spelregels zijn veranderd. We moeten veel meer zelf voor de financiering zorgen. Je ziet nu dat sommigen het lastig vinden dat er een directe relatie is ontstaan tussen het geld dat ons theater verdient en hun eigen salaris. Hoe zou jij dat managen?”

VAN DEN BERG: “Dat is een ingewikkeld spanningsveld. En ergens is die spanning ook wel gezond. Het maakt mensen namelijk ook creatief. Maar als de spanning omslaat in een kramp wordt het lastig. De kunst is om de medewerkers te betrekken bij de plannen. ‘Denk eens met me mee?’, zo zou je kunnen vragen. Belangrijk is dat er een cultuur ontstaat waarin er met elkaar aan een gemeenschappelijk doel wordt gewerkt. Eenieder heeft daarin zijn eigen aandeel. Dat betekent: zelf nadenken, zelf verantwoordelijkheden nemen, creatief zijn enzovoorts. Maar dat zijn eigenschappen en competenties die dan wél in de medewerkers moeten zitten. Sommigen kijken niet verder dan hun bureaurand en zullen in deze veranderingen niet meekunnen en -willen. En daar zul je dan op een nette manier afscheid van moeten nemen. Dat is vervelend, maar soms onvermijdelijk. De medewerkers moeten nu eenmaal de organisatie volgen. Niet omgekeerd.”



LUCIEN KEMBEL (48)

DIRECTEUR MC THEATER

OPLEIDING: Notarieel en Nederlands Recht, VU Amsterdam.

LOOPBAAN: muzikant, juridisch medewerker belastingkantoor, zakelijk leider Made in the Shade, algemeen directeur Cosmic Theater, algemeen directeur MC Theater

THUIS: getrouwd, drie dochters

JACCO VAN DEN BERG (48)

DIRECTEUR VAN DEN BERG TRAINING & ADVIES

OPLEIDING: Bedrijfseconomie Erasmus Universiteit Rotterdam, Commerciële economie Hogeschool Rotterdam

LOOPBAAN: adviseur IMK Advies, trainer/adviseur Van den Broek & Partners, trainer Horizon Training Groep, directeur Van den Broek & Partners, oprichter en directeur Van den Berg Training & Advies

THUIS: getrouwd en twee dochters

