



40 procent leidinggevenden in Nederland voert HR-taken uit zonder kennis van wet- en regelgeving

- Geplaatst door [Arthur Hol](#) op 25 april 2010 om 5:50pm
- [Bekijk bericht](#)

Van de leidinggevenden in Nederland voert ruim 40 procent HR-taken uit zonder kennis van wet- en regelgeving, blijkt uit onderzoek in opdracht van Randstad Nederland onder 520 leidinggevenden.

Volgens Ton Hopmans, directeur HR bij Randstad Nederland, geïnterviewd door P & O Actueel, is het een goede ontwikkeling dat er steeds meer HR-taken in de lijn uitgevoerd worden: ‘Als je ziek bent, door wie wil je dan gebeld worden? Door je leidinggevende of door de HR-manager? Hetzelfde geldt voor ontwikkelgesprekken, dat doe je ook het liefst met iemand die je dagelijks meemaakt.’

Maar het is wel belangrijk dat je definieert wat de meest geschikte taken zijn: ‘In-, door- en uitstroomprocessen kunnen prima in de lijn uitgevoerd worden. Maar het ligt er aan op welk kwaliteitsniveau je dat doet. Als iemand ziek is, hoort daar een kwalitatief goed gesprek bij. Een medewerker moet zich wel gehoord voelen. Leidinggeven is een vak, en het is mijn indruk dat het aan vaardigheden schort. Met name de leidinggevende capaciteiten op HR-vlak zijn nog wel voor verbetering vatbaar. In veel bedrijven is daar nog een fikse verbeter slag te maken.’

HR krijgt door deze veranderde rolverdeling, ook een nieuwe rol volgens Hopmans: ‘Op een aantal gebieden die veel voorkomen (zoals in-, door- en uitstroom) zal HR een begeleidende rol krijgen. Je kunt er net zo lang bijstaan tot een leidinggevende het zelf kan, maar HR moet zeker niet de verantwoordelijkheid overnemen. Hoger wanneer escalatie dreigt. Samen is het kernwoord. Maar een aantal andere processen kom je maar eens in de vijf jaar tegen. Dan is het beter om je inhoudelijk te laten ondersteunen door mensen die daar dieper inzitten. Je leert een lijnmanager dus niet hoe die een ontslagzaak bij de rechtbank voert, wel hoe hij die rechtszaak in het dagelijkse werk voorkomt. In een aantal bedrijven zal dit een forse koerswijziging moeten betekenen.’

In diverse blogs besteedde ik al aandacht aan de rolverdeling lijnmanagement / HR bij het onderwerp dossiervorming in arbeidszaken, één van de manieren om een rechtszaak in het dagelijkse werk te voorkomen.

Uiteraard is de inzet van communicatieve vaardigheden nog veel belangrijker, zoals het uitspreken van wat gewenste resultaten en gedrag zijn, het aanspreken op het uitblijven daarvan en het ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling in de door de organisatie gewenste richting –met het zelf geven van het goede voorbeeld als belangrijkste ‘HR-‘tool’.

Uiteindelijk is dossiervorming niets anders dan de schriftelijke neerslag van dat je als werkgever alles hebt gedaan dat van jou als goed werkgever verwacht mocht worden en daarmee het sluitstuk van goed personeelsmanagement. Goede dossiervorming door leidinggevenden kan een middel zijn om een aanspreekcultuur te ontwikkelen, naast dat met goede dossiervorming door leidinggevenden een goede arbeidsrechtelijke positie van de werkgever wordt verzekerd – en werknemers worden beschermd wordt tegen willekeur door leidinggevenden.

Belangrijk vertrekpunt is voor mij dat HR vooral de lijnorganisatie als geheel als klant heeft, niet (alleen) de enkele individuele lijnmanager; risico is namelijk dat de HR-adviseur anders druk ervaart als verlengstuk te dienen voor één manager, in plaats van het organisatiebelang voorop te stellen.

Dit wordt in de praktijk niet altijd zo gezien of beleefd door HR; te vaak maak ik in mijn praktijk als arbeidsrechtadvocaat mee dat HR als 'doorgeefluik' voor de kritiek van een enkele individuele lijnmanager optreedt en geen vragen opwerpt bij het feit dat alle ontslagkwesties zich lijken te concentreren rondom juist die manager. Er wordt die manager dan geen weerwerk geboden met vragen als "hoe komt het dat je nu mijn kamer binnenkomt met 10 voorbeelden waaruit iemands disfunctioneren over het afgelopen jaar moet blijken en in het dossier een door jou ondertekend beoordelingsformulier van twee maanden terug zit, waar het kruisje bij de voldoende staat en de ruimte voor opmerkingen onbeschreven, volgens mij is dat een prangender issue dan die vermeend disfunctionerende werknemer".

Volgens mij ligt bij een consequente toepassing van de integraal management-gedachte de rolverdeling tussen lijn en HR bij dossiervorming in de praktijk zo:

Lijnmanagers dienen vóóraf in te schatten of er een vastlegging van waarop is aangesproken en wat is afgesproken plaats moet vinden – en hierover advies vragen van HR, zodat HR kan meedenken hierover, net als over het eventueel uitzetten van een verbetertraject en de inrichting daarvan. HR is ook aanspreekbaar hierop.

Afspraak binnen de lijnorganisatie kan vervolgens zijn: afwijken van het advies van HR moet onderbouwd en met instemming naast hogere leidinggevende gebeuren. HR zit dan niet in de 'klikrol', maar het hoger management wordt actiever betrokken bij de waarborging van de kwaliteit van leidinggeven en HR fungeert als bewaker van de integriteit van het personeelsmanagement van de organisatie als geheel..

Bij de beoordeling van lijnmanagers kan meer actief worden gestuurd op de kwaliteit van leidinggeven, bijv. door allocatie van de kosten van suboptimaal gemanagede arbeidsconflicten en de (im)materiële kosten van te lang gedoogd disfunctioneren., anders is er geen prikkel om de (juridische) kennis van Goed Werkgeverschap ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Ik noemde al eens voorbeelden van managers die voor hun extra behaalde omzet van €50.000,- een bonus krijgen, terwijl er voor €200.000,- nodeloos aan ontslagvergoedingen moest worden uitbetaald op hun afdeling, voor drie ontslagcases met slechte dossiervorming die op het bureau van de advocaat belandden (bovenop alle daarmee gepaard gaande interne en externe imagoschade).

De integrale managementverantwoordelijkheid strekt zich óók uit tot de gevolgen van

het eigen personeelsmanagement! In één enkele ontslagcase kan al vele tienduizenden euro's worden bespaard met een goede vastlegging van een waarschuwing of een goed onderbouwde duidelijke beoordeling. Spreek lijnmanagers aan op hun HR- en dossiervormingsverantwoordelijkheid, dat hoort net zo goed bij hun taak als het halen van omzettafels! Hoe kun je anders verwachten dat de drempel die we allemaal voelen om iemand anders aan te spreken op gedrag of functioneren, door veel managers genomen wordt?

In het Personeelsmanagementjaarboek 2003 stond, dat in Nederland maar 28% van de leidinggevendenden daadwerkelijk werd beoordeeld op de kwaliteit van leidinggeven, doorgaans alleen op omzet/productie of vakinhoudelijke bijdrage. Dat percentage is volgens mij maar langzaam aan het klimmen..

Arthur Hol
www.hrmcollege.nl
www.dkva.nl