



column

chris  
mulder

## Altijd respectvol dus

Soms kom je op een post terecht die je helemaal zelf moet uitvinden. Mij overkwam het toen ik 29 was. Als staffunctionaris toen ik werd gevraagd als hoofd personeel & organisatie. Ik had mijn stinkende best gedaan, behoorde tot de moderneren en vond het vanzelfsprekend dat ik eens een beste stap ging maken.

Al snel bleek dat ik geen ik idee had waar ik 'ja' tegen had gezegd. Dat de afdeling 25 man telde, wist ik, dat onze beslissingen impact hadden op 2500 man, ook. Maar van de voorgeschiedenis, de conditie van de mensen, had ik geen benul.

De organisatie had net een gigantische afslanking achter de rug. Iedereen was bekaf, niemand zat te wachten op nieuw managementgeweld. De jongste medewerker was zo oud als mijn vader. Acht van mijn voorgangers bleken op dramatische wijze mislukt.

Weloverwogen zou ik aan de slag, althans dat was mijn voorname. In mum van tijd zat ik tot over mijn oren in de praktische problemen. De secretaris die mij tot steun zou zijn, biechtte beschroomd op dat zijn typevaardigheid werd beperkt door dikke vingers. Voortvarend tackelden we dit probleem door vanuit een ander bedrijfs onderdeel een secretaresse in te vliegen. Van 56 jaar, dus zeer ervaren. Een alleskunner? Die verrassenderwijs alleen de kunst van het typen nauwelijks machtig was; wel heel lief en zorgzaam. Het werden dolle weken.

Aan mijn eigenlijke opdracht 'moderniseer de boel' kwam ik niet toe. Eerlijk gezegd wist ook niemand wat daarmee bedoeld

werd. Ik niet, maar de opdrachtgever ook niet. Die had alleen ervaring met saneren, niet met opbouwen.

Na een paar weken kwam een van de oudste medewerkers op me af. „We merken dat het je eerste keer is”, zei hij. „Al je voorgangers zijn mislukt. We hebben besloten deze keer niet te klieren, we gaan je helpen.”

Ik werd beloond voor die eerste weken, waarin ik goed had geluisterd en hun realiteit had begrepen, glashelder was geweest over wat ik zag en wat ik voelde, vertrouwen had geschonken, mijn ego opzij had gezet.

Dat ben ik blijven doen. Het kost me geen moeite en het werkt: wees volstrekt transparant over je intenties. Geef vertrouwen. Veel moeilijker is het in essentie niet.

Binnen veertien maanden hadden we er een swingende tent van gemaakt. Mét al die oudjes. Ik heb niemand opgegeven. Dat hoefde ook niet. Hun werk- en levenservaring kwamen prima van pas als fundament voor een meer innovatieve vorm van HRM bedrijven. Meer begrijpend en minder top-down.

Ons cliënt-systeem, concern- en divisiedirecties, gingen er prettig verbaasd in mee. Een vernieuwde HRM dienstverlening inclusief strategische impact was geboren. Niet alleen gebaseerd op visie, maar zeker ook op verstand van mensenzaken!

**Chris Mulder is directeur van CMMC Management Consulting, gespecialiseerd in crisisinterventie en directie-coaching**

> [mulder@lc.nl](mailto:mulder@lc.nl)