

ANITA KINGMA:

'ZEG WAT JE DOET EN DOE WAT JE ZEGT'

TEKST MARTIJN VAN DER VEN | FOTO'S ERIK DE BROUWER

Tijdens het gesprek met Anita Kingma, HR-manager van TrapXpress in Zwolle, kloppen achtereenvolgens een timmerman, de directeur en een monteur aan. Ieder met z'n eigen verhaal. Drie keer is het luchtig en amicaal. Dit wordt geen interview met een kille personeelsfunctionaris over beoordelingsgesprekken en salarisschalen, zoveel is duidelijk.



Het is een vooroordeel dat meteen maar moet worden rechtgezet: het idee van een hr-manager die koeltjes de verzoeken om loonsverhoging wegwuift en zich graag bedient van termen als 'downsizen', 'efficiency' en 'nieuwe financiële realiteit'. Een collega die je eigenlijk alleen tegenover je ziet bij een slechtnieuwsgesprek. Al vroeg in het gesprek gaat het gelukkig over open communicatie, inlevingsvermogen en passie voor je vak. Toch kan Kingma over slechtnieuwsgesprekken meepraten. „Het hoort bij mijn werk en ik ben getraind om dat soort gesprekken te voeren, wat niet wil zeggen dat het eenvoudig is. Ik heb acht jaar als hr-functionaris gewerkt bij DA Retailgroep, de bekende keten van drogisterijen. Daar heb ik kennisgemaakt met alle aspecten van het vak. DA had op zijn hoogtepunt 450 winkels in Nederland en België, maar kwam zoals bekend in een faillissement terecht, gelijktijdig met V&D. Daarna volgden een doorstart en een integratie met D.I.O. Drogisterijen. Die processen heb ik begeleid. Dus ook de moeilijke ontslaggesprekken met collega's.”

Don't shoot the messenger

Hoe vertel je iemand dat hij zijn baan verliest? Iemand met wie je misschien jarenlang hebt samengewerkt? „Iedereen gaat daar op zijn eigen manier mee om,” zegt Kingma. „De een ziet het aankomen, de ander absoluut niet. Ook op financieel vlak kan de impact voor de een forser zijn dan voor de ander. Een oudere medewerker met een schrijnende privé-situatie kan een financiële klap vaak moeilijk incasseren. Dan kun je in zo'n gesprek natuurlijk te maken krijgen met heftige emoties.

**EVENZOVEEL
AANDACHT VOOR
VERHALEN VAN
MEDEWERKERS
ZELF**

Wrang genoeg maakte ik dat mee tijdens het allerlaatste individuele gesprek dat ik voerde ten tijde van het DA-faillissement. Deze medewerker kookte compleet over en richtte zijn mix van woede en onbegrip op mij als bringer van het slechte nieuws en, in zijn ogen, veroorzaker van de ellendige situatie. Dat kwam binnen, kan ik je vertellen. We zijn allemaal mensen. Gelukkig word je ook als hr-medewerker goed begeleid en krijg je nazorg.”

Communicatie is essentieel

Kingma heeft gedurende de jaren een sterke set communicatie-skills ontwikkeld waar ze dankbaar gebruik van maakt. „Je moet het grotere belang van de organisatie en individuele emoties goed kunnen scheiden. En goed kunnen uitleggen wat er gebeurt en waarom bepaalde keuzes nodig zijn. Communicatie is van essentieel belang, net als kunnen luisteren en spiegelen. Ik heb uiteraard ook gesprekken met leidinggevendenden, maar ik ga hen niet vertellen hoe zij hun werk moeten doen. Ik laat het hen zelf vertellen. Wil je als leidinggevende een gedragsverandering teweegbrengen in je organisatie, dan zul je erom moeten vragen. En dat vragen kan diverse vormen hebben. Je mag best stellen dat er veel psychologische aspecten in mijn werk zitten. Daarnaast zijn transparantie en betrouwbaarheid essentieel in mijn vak. Zeg wat je doet en doe wat je zegt. Ik noemde ook luisteren. Luisteren, ook naar wat er niet wordt gezegd, is de beste vorm van communiceren. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk dat is. De enige manier om te achterhalen wat mensen motiveert, is luisteren.”

Trotse trapverhalen

Transparant zijn was een van de doelen die Kingma stelde toen ze in september vorig jaar in dienst trad bij TrapXpress. „Het viel me op dat medewerkers weinig van elkaar en van het bedrijf wisten. Niet zo verwonderlijk als je bedenkt dat onze montage-medewerkers altijd buiten de deur zijn. Een traprenovatie speelt zich immers bij de klant thuis af. De meeste collega's krijgen dus niet veel mee van de organisatie. En als medewerkers zich niet verbonden voelen met de organisatie, dan kun je ze gemakkelijk verliezen.

Crowe heeft recent bij TrapXpress de Smart e-HRM software van Crowe HR Services geïmplementeerd. Deze oplossing heeft gezorgd voor een digitalisering van belangrijke HR processen binnen TrapXpress van instroom tot uitstroom, recruitment en de beoordelingscyclus. Voor TrapXpress betekent dit een uniforme werkwijze, minder administratief werk, transparantie en een efficiënte HR afdeling. Belangrijk voor het succes en adoptie van de oplossing was het creëren van draagvlak binnen de organisatie. De HR processen zijn Smart ingericht met de eindgebruiker in gedachte, op deze manier voegt de e-HRM oplossing van Crowe HR services waarde toe voor medewerkers, managers, HR en directie.

In een overspannen arbeidsmarkt waarin bedrijven vechten om technisch personeel, wil je dat niet. Daarom ben ik vrijwel meteen begonnen met het opzetten van een nieuwsbrief waarin we vertellen waar TrapXpress mee bezig is. Maar evenzoveel aandacht is er voor de verhalen van de medewerkers zelf. De eerste periode dat ik hier werkte, ging ik de monteurs opzoeken bij hun klanten. Of ze het gevoel kregen te worden gecontroleerd? Niet zolang je zegt wat je doet en doet wat je zegt.”

Tiende verjaardag

Verhalen om trots op te zijn, zijn er genoeg. In augustus viert TrapXpress zijn tiende verjaardag. Het familiebedrijf (familie Withaar, red.) won afgelopen jaar bovendien een FD Gazellen Award dankzij een indrukwekkende omzetgroei van 116% en een autonome groei van 20%.



ANITA KINGMA

„Een kantelpunt”, volgens Kingma. „We zijn op het punt aanbeland dat we de organisatie verder willen professionaliseren.” Dat klinkt ambitieus, maar TrapXpress is geen DA of Vendex.

Is TrapXpress niet te klein voor Kingma? Heeft ze wel voldoende uitdaging? „Niet alleen het grootbedrijf heeft te maken met zaken als ARBO-wet- en regelgeving, arbeidsrecht en aansprakelijkheid. Voor ondernemers in het MKB is de juridische materie vaak te complex om zelf mee aan de slag te gaan. Neem alleen al de regelgeving rondom de transitievergoeding en de impact die dat kan hebben op de organisatie. Het grappige is dat ik al mijn opgedane werkervaring in dit bedrijf kan inzetten. Hier kan ik ontzettend veel toegevoegde waarde leveren, processen verbinden en beoordelen of de juiste personen op de juiste plek zitten.

Bij een grote organisatie gaan beslissingen over talloze schijven, hier zoeken we elkaar op. Letterlijk, zoals je al hebt gemerkt”, lacht Kingma.

Altijd perspectief

De verdere professionalisering waar Kingma op doelt, heeft onder andere betrekking op de informatie waar werknemers over beschikken. „Laat ik het maar gewoon benoemen: ik kreeg klachten. Er werd tot voor kort *old school* gewerkt. Om een voorbeeld te geven: er was geen verlofregistratiesysteem. Mensen hadden geen inzicht in hun verlofsaldi. Mijn verbetervoorstel om e-HRM te gaan implementeren, werpt nu vruchten af.” Kingma zet haar capaciteiten ook buiten de deur in. Ze is sinds 2016 vrijwillig budgetcoach bij de gemeente Zwolle. Heeft ze het nog niet druk genoeg?

„Wanneer mensen, al dan niet door eigen toedoen, in de financiële problemen komen, wil ik hen helpen met mijn kennis en ervaring. Het is voor steeds meer mensen lastig om weerstand te bieden aan koopimpulsen, terwijl hun inkomen dat gewoon niet toelaat.

Maar denk ook aan mensen die te maken krijgen met een forse inkomensterugval vanwege het bereiken van de AOW-leeftijd. Die hebben geen idee waar ze moeten beginnen, terwijl ze soms recht hebben op allerlei subsidies en compensaties. Ik wil hen leren te accepteren dat ze in een rotsituatie zitten. Maar ik wil hen ook laten zien dat er altijd perspectieven zijn, zelfs bij een loonbeslag of schuldsaneringstraject. Je niet als een slachtoffer gedragen, is ook een keuze.”