

WORKSHOP GOED WERKGEVERSCHAP

De meeste organisaties hanteren het integraal management-model, waarbij lijnmanagers de (eind)verantwoordelijkheid hebben over het personeelsmanagement van de eigen mensen. Vaak wordt verzuimd voldoende voorlichting te geven over de rechten / plichten van werkgever en werknemer, en wat op grond van de juridische en HRM-normen over Goed Werkgeverschap van de werkgever wordt verwacht als het gaat om het voorkomen en managen van disfunctioneren en arbeidsconflicten, vandaar de behoefte aan workshops op dit gebied. Sommige organisaties nemen het onderwerp als aparte module bij een Management Development traject.

Het gedachtegoed dat aan de workshop ten grondslag ligt hebben Arthur Hol en Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies uitgewerkt in het vooraf aan de deelnemers toegezonden artikel *Goed Werkgeverschap: vertrouwen én dossiervorming*.

Allereerst werd stilgestaan bij wat de deelnemers zagen als *voorbeelden* van goed werkgeverschap, in groepjes van 3 of 4.

- Arbeidsvoorwaarden
- Kans op ontplooiing
- Zorg rondom de beëindiging van een dienstverband
- Duidelijke verwachtingen betreffende resultaat en gedrag
- Langdurige dienstverbanden
- Sfeer van vertrouwen dat door werkgever gecreëerd moet worden
- Faciliteiten vanuit de werkgever: functionaliteit en persoonlijke ontwikkeling
- Voorwaarden scheppen voor:
- Aanspreken op gedrag
- Fysieke arbeidsomstandigheden
- (wijziging) arbeidstijden
- Stimuleren eigen verantwoordelijkheid (zoals werktijden en resultaten)
- Goed werknemerschap bevorderen: betrokkenheid en actief omgaan met kritiek
- Verwachtingen uitspreken
- Open en eerlijke communicatie
- Ontwikkelingsmogelijkheden
- Afspraak is afspraak! (ook vastleggen)
- Zakelijkheid in combinatie met een menselijke noot
- Verhoogd budget
- Meewerkend voorman/vrouw? Teveel stress, als leiding gegeven moet worden aan medewerkers uit een groep waaruit de leidinggevende zelf is voortgekomen?

Dimensies of invalshoeken, zoals die in de literatuur worden onderscheiden:

- Organisatiecultuur (waaronder stijl van leidinggeven)
- Arbeidsvoorwaarden (bijv. mogelijkheden combi werk en zorg)
- Ontwikkelingsmogelijkheden (opleiding en uitdagend werk)

De meeste punten die tijdens de bijeenkomst naar voren werden gebracht, hebben betrekking op de *organisatiecultuur*, die een grote rol speelt in de meetsystematiek van Great Place to Work (vertrouwen van medewerkers in elkaar, in de leiding en trots op de eigen organisatie). Van oudsher wordt in Nederland ingezoomd op ontwikkelingsmogelijkheden (denk aan Investors in People-certificaat); dat lijkt wat te verschuiven. In de meetsystematiek van VNU-tijdschrift *Intermediair* wordt relatief veel gewicht toegekend aan de (hoogte en keuzevrijheid van) arbeidsvoorwaarden.

De meeste punten die tijdens de bijeenkomst naar voren werden gebracht, hebben betrekking op de *organisatiecultuur*, die een grote rol speelt in de meetsystematiek van Great Place to Work (vertrouwen van medewerkers in elkaar, in de leiding en trots op de eigen organisatie). Van oudsher wordt in Nederland ingezoomd op ontwikkelingsmogelijkheden (denk aan Investors in People-certificaat); dat lijkt wat te verschuiven. In de meetsystematiek van VNU-tijdschrift *Intermediair* wordt relatief veel gewicht toegekend aan de (hoogte en keuzevrijheid van) arbeidsvoorwaarden.

Als belangrijke facetten van Goed Werkgeverschap, die bij algemeen erkende *Nederlandse* koploperorganisaties worden aangetroffen, worden in de literatuur genoemd:

- Een open cultuur
- Stijl van leidinggeven: coachend, nadruk op zelfsturing medewerkers en teams (als die er behoefte aan hebben!)
- Voorbeeldgedrag leidinggevend
- Gedeelde waarden

Gediscussieerd werd over onder andere de volgende zaken, met kort aangeduid onze opmerkingen/advies, gebaseerd op onze ervaringen:

- Probeer goed geformuleerde organisatiebrede kernwaarden en gedragsregels op afdelings- en teamniveau meer handen en voeten te geven en te voorzien van concrete voorbeelden op afdelingsniveau, voortkomende uit uitwisselingsbijeenkomsten op iedere afdeling / team (top-down én bottom-up ontwikkeling van de gezamenlijke waarden en normen: vergroot draagvlak én juridische waarde van de regels!). Niet méér regels, maar meer duidelijkheid over de basisregels. Sturen op meer zelfsturing binnen de organisatie, maar

wel zo duidelijk mogelijk de kaders aangeven (de waarden waar de organisatie en ieder team voor staat). Dat kan vaak nog een slag dieper, nl. op team- en afdelingsniveau.

- Rolverdeling HR / Lijn: HR heeft vooral de lijnorganisatie als klant, 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. 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 naasthogere leidinggevende gebeuren. HR zit dan niet in de ‘klikrol’, maar het hoger management wordt actiever betrokken bij de waarborging van de kwaliteit van leidinggeven –een belangrijk aspect van Goed Werkgeverschap.
- 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. Wij kennen voorbeelden van managers die voor hun extra behaalde omzet van €50K een bonus krijgen, terwijl er voor €200K nodeloos aan ontslagvergoedingen moest worden uitbetaald op hun afdeling, voor drie ontslagcases met slechte dossiervorming (bovenop alle daarmee gepaard gaande interne en externe imagoschade). De integrale managementverantwoordelijkheid strekt zich ook 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.
- Goed werkgeverschap als juridische norm voor het handelen als werkgever: de organisatie moet zich laten leiden door de laatste inzichten in personeelsmanagement en de maatschappij: disfunctioneren en conflicten leiden pas tot ontslag nadat (in veel gevallen) eerst coaching / mediation onsuccesvol serieus zijn beproefd.
- Coaching is niet te verwarren met een coachende stijl van leidinggeven. Die stijl is aanbevelenswaardig, maar dient niet zo te worden opgevat dat de leidinggevende teveel het privé-domein van de werknemer induikt. De vertrouwelijke setting van een extern coachingstraject door een gedragskundige is daar beter voor geschikt, is zuiverder en leidt tot betere resultaten.

Over de sturende rol van bedrijfswaarden, huisregels en gedragscodes bij Goed Werkgeverschap:

Vanuit de gedachte, dat het merendeel van zowel de problemen met het functioneren van medewerkers als arbeidsconflicten *gedragskwesties* betreft, in plaats van het zuiver *vakinhoudelijk* functioneren, verdient het aanbeveling als organisatie regels te formuleren betreffende gedrag in de vorm van gedragsregels of huisregels, met als doel het voorkómen van die gedragsproblemen.

In de rechtspraak wordt hieraan steeds mee waarde gehecht; de ontwikkeling van eenduidige maatschappelijke normen houdt geen gelijke tred met het pluriformer worden van de samenleving en technologische ontwikkeling zoals mobiel telefoneren, SMS'en en internetten. Het wordt dus steeds belangrijker zélf aan te geven waar de grens ligt als organisatie. Door iedereen binnen de organisatie bij de discussie over normen en waarden en een gedragscode te betrekken wordt de gedragscode een 'levend document', met naast een groter draagvlak ook een grotere juridische zeggingskracht.

Arthur Hol en Jacco van den Berg
13 oktober 2008

