

Op onderstaande link voerden Jacco van den Berg en Arthur Hol een e-mailcorrespondentie over Goed Werkgeverschap.

http://www.hrnetwerk.nl/hrm_column.php?Column= Goed Werkgeverschap - deel I - V

HRM COLUMNS

Goed Werkgeverschap - deel I - V

Onze columnisten Jacco van den Berg (Van den Berg Training & Advies) en Arthur Hol (HRM College, De Koning & Renes advocaten) voeren deze week een emailwisseling, over het onderwerp Goed Werkgeverschap. Arthur Hol mailt maandag, woensdag en vrijdag, Jacco van den Berg dinsdag en donderdag.

Beste Jacco,

Een vraag die mij bezighoudt, is hoe je als organisatie Goed Werkgeverschap ‘bedrijft’, en wel op zo’n manier, dat het ook ‘beklijft’.

Nu zitten er natuurlijk vele kanten aan dat begrip. Iedereen geeft er ook zijn eigen invulling aan.

Een invalshoek waarmee ik al jaren werk in mijn workshops ‘Goed Werkgeverschap’, is de wettelijke minimum-norm; wat is nu het minimum wat je als werkgever moet laten zien richting je werknemers, om geen ‘strafpunten’ op te lopen. Dat ‘strafpunten’ oplopen gebeurt in de praktijk vaak in de vorm van een geweigerd ontslag of een (veel) hogere te betalen ontslagvergoeding, mocht het CWI of een kantonrechter oordelen, dat de werkgever de goed werkgeverschapnorm niet haalt.

Dat niet halen van de goed werkgeverschapnorm kan betrekking hebben op een onvoldoende stevige selectieprocedure, onvoldoende duidelijk vastleggen van de functie-verwachtingen, niet tijdig aan de bel trekken wanneer een werknemer onvoldoende functioneert, een ontbrekende gedragscode, een onvoldoende lang verbetertraject bieden, met niet genoeg ondersteuning in de vorm van coaching of training enzovoorts. Die ‘minimumnormen’ liggen vrijwel nergens vast, maar kun je destilleren uit de rechtspraak. En gaan vaak veel verder, dan menig werkgever denkt, vandaar dat de dossiervorming in arbeidszaken vaak niet op orde is, met alle juridische en financiële gevolgen vandien.

Terugredenerend vanuit de opgelopen ‘strafpunten’ voor wat je niet mag doen als werkgever,

kom je erachter wat je geacht wordt wél te doen. Deze benadering is weliswaar heel pragmatisch, maar spreekt nog niet van een vlammeende ambitie om het echt zo goed mogelijk te doen als werkgever, van binnenuit en met een positief doel, in plaats van het negatieve doel van klappen van de rechter vermijden... om het écht goed te doen is er dus méér nodig!

Hoe kijk jij tegen Goed Werkgeverschap aan, vanuit de invalshoek als directeur van een trainingsbedrijf?

Met vriendelijke groet,

mr. drs. Arthur E. Hol



Arthur Hol is directeur van opleidingsbedrijf HRM College (www.hrmcollege.nl).

Arthur is arbeidsrechtadvocaat en arbeidsorganisatie-psycholoog. Hij werkte als HRM'er bij Shell en KLM en als management consultant bij KPMG.

Arthur,

Als managementtrainer vertel ik vaak iets over het 'snap-dat-dan-syndroom' waar leidinggevenden aan kunnen lijden. Deelnemers kijken mij dan vaak vragend aan. Maar als ik hen dan vertel dat gaat om het uitspreken van verwachtingen over het functioneren van medewerkers (resultaten, gedrag) en hen aanspreken op dit functioneren, zowel in de vorm van complimenten als opbouwende kritiek, dan begint menig leidinggevenden nerveus te wiebelen op zijn stoel. Want daar schort het natuurlijk in de praktijk vaak aan! Menig leidinggevende gaat er gemakshalve van uit dat medewerkers (die immers al jarenlang voor hen werken) hun gedachten kunnen lezen en dat zij dan ook weten wat van hen wordt verwacht. Het is dus belangrijk kristal helder te zijn over de verwachtingen die leidinggevenden en medewerkers over en weer van elkaar hebben. De volgende stap is medewerkers aan te spreken als zij niet voldoen aan de deze verwachten en daar is een bepaalde mate van lef voor nodig. Dikwijls ontbreekt het aan deze durf en de vaardigheden om Duidelijk, Open en Eerlijk (ben D.O.E.) feedback te geven. Dit is natuurlijk unfair tegenover de medewerker en het getuigt van slecht werkgeverschap. De medewerker denkt,

onder het mom van ‘geen bericht goed bericht’, dat hij/zij goed functioneert, waardoor de leidinggevende hem/haar de kans ontnemt het functioneren te verbeteren. Een uitermate kwalijke zaak en een voorbeeld van slechte communicatie.

Communicatie is dus een belangrijke spil bij Goed Werkgeverschap en aandachtspunten hierbij zijn:

- feedback is duidelijk, open en eerlijk;
- afspraken zijn smart (specifiek, meetbaar, afgesproken, realistisch en tijdgebonden);
- de leidinggevende bespreekt meerdere keren per jaar het functioneren van de medewerker;
- de leidinggevende ziet fouten als leermomenten

Arthur, herken jij het bovenstaande, bijvoorbeeld in personeelsdossiers waarin vaak niets of (te) weinig schriftelijk (op formulieren van beoordelings- en functioneringsgesprekken) is vastgelegd?

Met vriendelijke groet,

Jacco



Jacco van den Berg is oprichter van Van den Berg Training & Advies. Hij adviseert en traint al ruim vijftien jaar op het gebied van het aantrekken, goed houden en behouden van medewerkers. De onderwerpen werving en selectie, beoordelen- en functioneringsgesprekken, Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)-gesprekken, klantgericht handelen, coachen, 360°-feedback, leidinggeven, ziekteverzuim en employability genieten zijn speciale aandacht. Hij is auteur van de boeken *POP in Nederland*, *Professioneel coachen*, *Samen in de modder*, *Huis op orde* en *Ontwikkelingswerk*. Voor het vakblad *Personeelbeleid* schrijft hij columns.

Ja, Jacco, dat herken ik!

Het leuke is, dat in de rechtspraak gelukkig vaak wordt aangesloten bij wat erkende 'best practices' op het gebied van personeelsmanagement zijn.

Als contra-indicaties van door de werkgever gesteld disfunctioneren van een werknemer gelden bijvoorbeeld de volgende omstandigheden, ik doe een greep uit een aantal uitspraken van kantonrechters:

Gedurende langere tijd naar tevredenheid gefunctioneerd zonder negatieve beoordelingen of zonder dat ernstige bezwaren over het functioneren zijn geuit; het niet op schrift stellen van de inhoud van het gesprek waarin de werknemer is aangesproken op disfunctioneren; als de werkgever niet de moeite heeft genomen te reageren op een op verzoek van werkgever door werknemer opgestelde schriftelijke verantwoording.

Het draait dus allemaal om communicatie –en de vastlegging daarvan.

Dat sluit mooi aan, bij wat de laatste jaren wordt gezien als belangrijkste van de drie dimensies van het HRM-begrip Goed Werkgeverschap:

- 1) Organisatiecultuur (waaronder communicatie & stijl van leidinggeven)
- 2) Arbeidsvoorwaarden (bijv. mogelijkheden combi werk en zorg)
- 3) Ontwikkelingsmogelijkheden (opleiding en uitdagend werk)

De meeste voorbeelden van Goed werkgeverschap voorbeelden die tijdens de workshops die ik leid naar voren worden 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 communicatiecultuur
- Een goed gecommuniceerde visie op de bedrijfsvoering
- Stijl van leidinggeven: coachend, nadruk op zelfsturing medewerkers en teams (als die er behoefte aan hebben!)
- Voorbeeldgedrag leidinggevend
- Gedeelde waarden

Met vriendelijke groet,

mr. drs. Arthur E. Hol

Beste Arthur,

Dus Duidelijk, Open en Eerlijk communiceren en helderheid vooraf voorkomt gekissebis achteraf. Heel herkenbaar allemaal. Ik ben het met je eens dat goed voorbeeld doet volgen maar dat een coachende stijl van leidinggeven één van de stijlen van een effectieve leider is. In mijn trainingen behandel ik vaak de theorie van situationeel leidinggeven. Deze theorie gaat er ondermeer van uit dat de taakvolwassenheid (competentieniveau) van medewerkers de stijl van leidinggeven bepaald die effectief is. Zo is delegeren effectief voor taakvolwassen medewerkers en is een meer directieve stijl effectief (lees noodzakelijk!) voor medewerkers die er een potje van maken. De meer mensgerichte stijlen van leidinggeven in dit model zijn motiveren en coachen. Ik ben het dus met je eens dat een coachende stijl voor medewerkers die zich kunnen en willen ontwikkelen effectief is, maar dat er meer stijlen zijn die een effectieve leidinggevende in zijn repertoire moet hebben.

Verder zie ik dat Goed Werkgeverschap en levensfasegericht HR steeds meer 'naar elkaar toe kruipen'. Bij Levensfasegericht HR wordt beleid ontwikkeld dat aansluit bij de behoeften, noodzakelijkheden en eisen (de arbeidsmarkt is krap en sollicitanten eisen!) van de verschillende levensfasen. De fasen die onderscheiden kunnen worden zijn: starter, spitsuur, stabilisatie en senior. Zo heeft een carrièremaker met een jong gezin (spitsuur) andere behoeften (goede kinderopvang, thuiswerken, et cetera) dan een senior die na 30 jaar werken niet meer zo nodig in de frontlinie wil staan.

Hoe zie jij deze ontwikkeling en heb je voorbeelden van gedeelde waarden als zijnde een belangrijk facet van Goedwerkgeverschap? Ik kijk uit naar je reactie!

Met vriendelijke groet,
Van den Berg Training & Advies

Jacco van den Berg
tel: 010-2023225

Jacco,

Tsja, levensfasegericht HR beleid wordt natuurlijk langzamerhand van het toefje op de slagroomtaart van goed werkgeverschap tot harde noodzaak voor bedrijven.

Ik begeleidde gisteren op Performabeurs in de HR Base nieuwsstudio een discussie over het efficiënt inzetten van het Werving & Selectiebudget, met in de marge van discussies over het wel/niet inzetten van W & S-bureaus de harde conclusie voor een metaalbedrijf met een vertegenwoordiger in het publiek, dat de enige manier om aan personeel te komen het weer terughalen van gepensioneerde medewerkers, tegen een goed salaris! Probleem met de Polen en Tsjechen die eerder waren ingezet, is dat de eigen –oudere- medewerkers vaak geen woord over de grens praten, geen Duits en geen Engels, waardoor er geen communicatie op de werkvloer kon plaatsvinden.

Het belang van gedeelde waarden voor goed werkgeverschap kan niet worden onderschat; de organisatiecultuur staat voor werknemers tegenwoordig op plaats nr. 1 (duidelijke visie van de leiding, open communicatie en coachende stijl van leidinggeven), nog boven de uitdagendheid en beloning van de functie.

En, 9 van de 10 ontslagzaken hangt samen met gedragskwesties, los van de vakinhoudelijke kant van het functioneren (toegegeven, er is een groot grijs tussengebied). Die hangen weer samen met de cultuur. Als werkgever moet je laten zien waar je staat, qua waarden en normen: bij een voorgenomen ontslag krijg je bij de rechter te horen, dat je als werkgever zelf vooraf, in gedragscodes of in het werkoverleg, zelf, binnen de microrechtsorde die je organisatie is, maar moet aangeven waar de grens ligt tussen wat wel en niet acceptabel gedrag is.

Dat geldt niet alleen voor seksuele intimidatie, agressie en pestgedrag, maar ook voor kledingvoorschriften, ziekmelding, bejegening van klanten en collega's en dergelijke. Er zijn door het pluriformer worden van de samenleving en nieuwe technologische ontwikkelingen zoals mobiel bellen, SMS'en en internetten, MSN'en en dergelijke steeds meer gedragskwesties, waarvoor geen uniforme norm is uitgekristalliseerd in de samenleving en dat misschien ook wel nooit meer gebeurt.

Hoe dan beleid te formuleren op al die gedragsgebieden? Dat kán top-down, op grond van het orderecht van organisaties; het recht om regels te stellen die de goede orde binnen de onderneming of (overheids)dienst bevorderen. Maar, zoals het kabinet aanbeveelt, is het beter om daarnaast ook een bottom-up beweging in gang te zetten, waar bijvoorbeeld in het werkoverleg en in (integriteits)dillemmatrainingen over gedrag gesproken wordt, in plaats van alleen over taakverdeling, en de uitkomsten daarvan weer deels te gebruiken in een gedragscode, waarmee die code een 'levend' document is geworden. Overheidsorganisaties

kunnen hierbij ondersteund worden door het Bureau Integriteit Overheidssector van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

Jacco, we zijn aan het eind gekomen van een mooie discussie in onze emailwisseling. Ik hoop dat anderen opstaan om voor andere onderwerpen op de HR netwerk-site het stokje over te pakken!

Met vriendelijke groet,

mr. drs. Arthur E. Hol