

Tekst: Hans Hajée



GREAT PLACE TO WORK HELPT BIJ DE STRIJD OM TALENT

## 8 GOED WERKGEVERSCHAP DRAAIT OM VERTROUWEN

In een gespannen arbeidsmarkt worden steeds meer bedrijven bij hun ontwikkeling geremd door een tekort aan personeel. Een profiel als aantrekkelijke werkgever is cruciaal in de strijd om talent. Great Place To Work ondersteunt bij het inzichtelijk maken en uitdragen van goed werkgeverschap. “De cultuur en verhoudingen binnen een bedrijf bepalen of medewerkers zich prettig voelen”, zegt René Brouwers. “Dé cruciale factor daarbij is vertrouwen.”

De Amerikaanse journalist Robert Levering deed begin jaren 80 onderzoek naar de beste bedrijven om voor te werken. Hij ontdekte dat goed werkgeverschap niet primair samenhangt met salaris en arbeidsvoorwaarden. De waardering van medewerkers bleek vooral gebaseerd op de manier waarop management en werknemers met elkaar omgaan. De meest aantrekkelijke werkgevers kenmerkten zich door een grote mate van onderling vertrouwen.

### DRIE PIJLERS

Deze eyeopener vormde 35 jaar geleden de grondslag voor Great Place To Work, een programma voor ontwikkeling en certificering van goed werkgeverschap. Sinds 2003 is de organisatie ook actief in Europa en Nederland. “Nog altijd is vertrouwen het belangrijkste criterium in ons model”, zegt directeur René Brouwers. “Kunnen medewerkers de

organisatie en haar mensen vertrouwen? En krijgen zij ook het vertrouwen om verantwoordelijkheid te nemen? Tweede pijler is collegialiteit; kan iemand zichzelf zijn en zich ontplooiën? Is sprake van kameraadschap, kunnen collega's op elkaar bouwen? Trots is de derde onderliggende waarde, zowel op wat medewerkers en teams bereiken als op waar de organisatie voor staat.”

### KERS OP DE SLAGROOM

Voor de beoordeling onderzoekt Great Place To Work zowel de mening van medewerkers als beleidsmatige aspecten. Oordelen en prestaties worden op een groot aantal punten gemeten en uitgedrukt in een procentuele score. Haalt een organisatie de benchmark dan mag zij zich een Great Place To Work noemen. “Het afgelopen jaar zijn 140 organisaties met het traject gestart; van klein tot groot, zowel profit,

non-profit als overheden. Ruim zestig werkgevers zijn erkend als een Great Place To Work." De best presterende deelnemers ontvangen een additionele bekroning en mogen zich Best Workplace noemen. "Zij vormen de top van onze piramide. Zie het als de kers op de slagroom van de taart."

### GELOOFWAARDIG LEIDERSCHAP

Great Place To Work stelt steeds strengere eisen. "De lat ligt een stuk hoger dan in het begin", aldus Brouwers. Is er een rode draad bij deelnemers die de benodigde scores niet halen? "Dat hangt meestal samen met leiderschap en de geloofwaardigheid ervan. Geeft het management voldoende richting? Zijn leidinggevers in staat om te luisteren, wordt feedback gestimuleerd en worden medewerkers betrokken bij beslissingen? Hierbij is vaak ruimte voor verbetering als de benchmark niet wordt gehaald."

### PSYCHOLOGICAL SAFETY

De essentie van het Great Place To Work-model is in 35 jaar onveranderd. "Vertrouwen, trots en kameraadschap blijven de kernwaarden die er voor medewerkers echt toe doen, of iemand nu bij een klein bedrijf of een multinational werkt", aldus Brouwers. "In die overtuiging worden wij gesterkt door tal van onderzoeken naar goed werkgeverschap; dat blijkt telkens te herleiden tot deze elementen. Zo onderzocht Google in 2015 de eigenschappen van hun best functionerende teams. Medewerkers bleken er een grote mate van *psychological safety* te ervaren. De basis daarvan is vertrouwen."

## "VERTROUWEN, KAMERAADSCHAP EN TROTS ZIJN KERNWAARDEN DIE ER VOOR MEDEWERKERS ECHT TOE DOEN"

### VOOR IEDEREEN

Consistentie betekent niet dat de beoordeling statisch is. "Diversiteit en inclusiviteit zijn grote actuele thema's. Daarom wegen wij zwaarder mee dat een Great Place To Work een organisatie voor iedereen moet zijn. Ongeacht leeftijd, geslacht, cultuur en geloof." Maatschappelijke veranderingen blijken ook uit de feedback van werknemers. "Die werden in de loop van de jaren terughoudender bij de vraag of zij nog lange tijd bij dezelfde werkgever actief willen zijn. Mensen wisselen gemakkelijker van baan. Verder vinden medewerkers het steeds belangrijker dat hun organisatie een zinvolle bijdrage levert aan de maatschappij."

### EMPLOYEE EXPERIENCE

Goed werkgeverschap staat in het middelpunt van belangstelling. "Er wordt veel gepubliceerd over de *employee experience*; de ervaringen van medewerkers en de impact van hun welbevinden op de prestaties. Organisaties realiseren zich dat hiërarchisch leiderschap niet meer werkt. In plaats daarvan wordt een meer relationele vorm gevraagd, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Dat is de basis voor een consistent succes." Gezien de krapte op de arbeidsmarkt moeten organisaties bewijzen dat zij een aantrekkelijke werkgever zijn.

René Brouwers: "Blijf werken aan vertrouwen en kameraadschap want de beloning is groot."

### ANDERE DYNAMIEK

Bij familiebedrijven en bedrijven met een DGA is aandacht voor goed werkgeverschap veelal een tweede natuur. "Dergelijke organisaties hebben oog voor de lange termijn, ook bij investeringen in mensen", stelt Brouwers. "Wordt zo'n bedrijf overgenomen door private equity of gaat het naar de beurs dan ontstaat vaak een andere dynamiek. Onderdruk van de aandeelhouders krijgt het resultaat op de korte termijn prioriteit. Het blijkt dan moeilijk om het goede werkgeverschap vast te houden."

"Great Place To Work ondersteunt daarbij. De vraag naar onze dienstverlening groeit dan ook sterk. Het aantal medewerkers is in korte tijd verdubbeld."

### WHAT YOU SEE IS WHAT YOU GET

Welke tips heeft Brouwers voor werkgevers in de strijd om het vinden en binden van talent? "Allereerst: ken jezelf. Weet hoe medewerkers de organisatie ervaren en beoordelen. Is dat beeld duidelijk en positief, draag het dan uit. Zorg er daarbij te allen tijde voor dat dit beeld overeenkomt met de werkelijkheid. *What you see is what you get*. Anders raken nieuwe medewerkers teleurgesteld en wordt het moeilijk om mensen te behouden."



Andere aanbeveling: investeer in leiderschap. "Op alle niveaus, van de top tot de werkvloer. Realiseer je dat de impact van leiderschap in de onderliggende niveaus steeds meer uitvergroot wordt. De slinger slaat alsmar verder uit, in positieve maar ook in negatieve zin. Wees daarom zorgvuldig bij de selectie van de juiste mensen. En help ze om zich verder te ontwikkelen. Tot slot: zoek verbinding met de medewerkers. Luister goed, achterhaal wat zij ervaren en waar verbetering mogelijk is. Blijf werken aan vertrouwen en kameraadschap want de beloning is groot: positieve energie, meer innovatie en duurzame groei."