

Foto lage resolutie

Duurzaam personeelsbeleid: minder verzuim en conflicten, meer winst...

Waar winstcijfers door de economische omstandigheden al onder druk staan, kunnen problemen met de gezondheid of de mentale instelling van werknemers een bedrijf in serieus zwaar weer brengen. Langdurig ziekteverzuim kan met name in het klein MKB een grote impact hebben. Er is behoefte aan een nieuwe manier van kijken naar de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Vier deskundigen spreken aan de ronde tafel van Het Ondernemersbelang met elkaar over de beste koers in personeelsbeleid. Meest gebruikte woorden: preventie, verantwoordelijkheid en systematisch.

Gerechtelijke procedures zijn belastend voor beide partijen," zegt advocaat Annette Wolters. Ze richtte vorig jaar haar eigen advocatenkantoor op, na 18 jaar werken onder andere voor een groot kantoor. "Dus die wil je zoveel mogelijk voorkomen. Arbeidsrelaties zijn in beginsel net als alle relaties: het kan lang goed gaan, maar op zeker moment moet je toch vaststellen dat de liefde over is of dat de belangen uiteen gaan lopen. Voor zowel werkgevers als werknemers is het raadzaam om vroeg in het proces duidelijk te zijn over de visie op de situatie, om de communicatielijnen open te houden. Dat voorkomt zowel emotionele als financiële pijn..."

Arbeidsvitaliteit

Trudy Verhaagh-Sieben, directeur van Werkbalanz en arbeidsdeskundige en

loopbaancoach, is het daarmee roerend eens: "Het is van belang werknemers te horen en hen serieus te nemen en ja, soms is het beter om netjes afscheid te nemen." Als dagelijks veel energie weglekt, dan gaat dat ten koste van de arbeidsvitaliteit en van de productiviteit, zowel kwalitatief als kwantitatief. Vroeg of laat is dat ziekmakend, lichamelijk of psychisch. Een gesprek voeren hierover is van belang, maar nog beter is preventie. Dat is de sleutel tot duurzame inzetbaarheid van mensen. Door regelmatig bij alle werknemers werkbeleving, opleidingsbehoefte, groei-behoefte of gezondheidsklachten, zorgen en

tevredenheid te meten, bijvoorbeeld om de 3 jaar, kan er vroegtijdig geschakeld worden naar oplossingsgerichte coaching.

Beperking of talent?

Voor René van Holsteijn, algemeen directeur van IW4 in Veenendaal, kent het belang van 'passend werk'. IW4 heeft 500 bijzondere mensen in dienst – zo bijzonder dat ze niet zo gemakkelijk inpasbaar zijn in een reguliere baan. Ze hebben een grotere afstand tot de arbeidsmarkt omdat ze fysiek of psychisch beperkt zijn. "Maar ik spreek niet graag over 'mensen met

Trudy Verhaagh-Sieben, directeur Werkbalanz, Ede.

"Neem je werknemers serieus en hoor wat ze zeggen, dat voorkomt veel problemen. Werknemers zijn belangrijk werkkapitaal..."

René van Holsteijn, algemeen directeur IW4, Veenendaal.

"Focussen op wat mensen allemaal niet kunnen levert niks op: kijk vooral naar wat ze wél kunnen!"

een beperking'. We hebben allemaal zo onze beperkingen. Het heeft bovendien geen enkele zin om een lange lijst aan te leggen van wat iemand allemaal niet kan: ik ben vooral geïnteresseerd in talent, in dat ene ding dat iemand juist heel goed kan en waar hij veel plezier in heeft! Neem bijvoorbeeld onze medewerkers die het DSM-stempel 'autistisch' hebben gekregen. Die functioneren ongeëvenaard goed bij de Axa slotenfabriek hier in Veenendaal: ze zijn minutieus in het op negen aspecten controleren van sloten. Ik heb daar absoluut een psychische beperking: ik zou dat zeker niet de hele dag zo geconcentreerd en zo foutloos kunnen doen!"

Niet ad hoc

ArboUnie, een organisatie die al 100 jaar geleden werd opgericht om de arbeidsomstandigheden en de gezondheid van werknemers te verbeteren, is vertegenwoordigd door organisatieadviseur Joost Broere. "Goede leidinggevendenden erkennen het belang van vitaliteit van hun medewerkers. Incidentele, aanbodgestuurde acties – zoals 'laten we met z'n allen gaan sporten om af te vallen' of 'we subsidiëren een stoppen-met-rokentraining' - hebben echter een tijdelijk en vooral zeer beperkt resultaat. Voor het succesvol managen van vitaliteit is het nodig om dit stevig in te bedden in de bredere bedrijfsvisie op werknemers. Creëer eerst een hulpvraag vanuit de medewerker zelf, door hem of haar persoonlijk verantwoordelijk te maken voor zijn of haar bijdrage aan het succes van het bedrijf. De ervaring leert dat werknemers die verantwoordelijkheid het zeer logisch vinden en die verantwoordelijkheid graag nemen. Ze voelen zich daardoor juist serieus genomen door hun werkgever. Door deze eigen vraag ontstaat maatwerk en een blijvende, structurele verbetering op individueel niveau."

Annette Wolters-van Soest, directeur van Advocatenkantoor Wolters, Veenendaal.

"Bedrijven waar goed werkgeverschap én goed werknemerschap cultuur zijn, hebben de minste arbeidsconflicten."

Koe

"Waar de werkgever dan weer een verantwoordelijkheid heeft om de omstandigheden zodanig in te richten dat die redelijkerwijs verwacht mag worden," vindt Trudy Verhaagh, "Zoals het de verantwoordelijkheid van de werknemer is om het tijdig aan te geven als daar iets aan hapert. We groeien toe naar wederzijds de eigen verantwoordelijkheid oppakken, in plaats van elkaar rechten af te dwingen." Joost Broere gebruikt in dat verband een variatie op 'goed werkgeverschap': goed werknemerschap. Die twee samen zijn de basis voor een volwassen arbeidsrelatie, waarbinnen over en weer alles bespreekbaar moet zijn wat invloed heeft op iemands functioneren en presteren. In het beste geval leidt dat tot een situatie waar beide partijen beter van worden. Dat dan weer in wettelijke termen te vatten, is het werk van de advocaat in het gezelschap. "Meestal liggen de rechten en plichten van partijen vast in een arbeidsovereenkomst, maar vaak laat het ruimte voor interpretatie. Dan is de gang naar de rechter soms onvermijdelijk. In mijn adviesfunctie richt ik mij toch vooral op het voorkomen van procedures, door een appèl op de redelijkheid van beide partijen."

Budgetteringscursus

René Holsteijn gaat ver in de begeleiding van zijn medewerkers. Zo biedt IW4 ondermeer een cursus 'Budgettering' aan. "Wij hebben mensen in dienst die snel het overzicht kwijt zijn, of nogal impulsief handelen. Daardoor zijn relatief veel mensen in financiële problemen geraakt, waar voor zelf geen oplossing kunnen zien.

Op zeker moment hadden we functioneringsgesprekken met mensen waaruit naar voren kwam dat ze in paniek waren over hun geldsituatie en dat ze daarom wakker lagen. Dat kwam de prestatie niet ten goede en daarop spraken we ze aan. Toen kwam vanzelf de vraag bij hen op 'Maar kun je mij dan helpen mijn financiële situatie te verbeteren?' Dat konden wij en al gauw kwamen 75 anderen met de vraag 'Mag ik meedoen?' Dat heeft heel veel goed gedaan aan de sfeer en de prestaties!"

Werkscan

Broere: "De kernvraag is: wat heb jij als werknemer nodig om optimaal te kunnen presteren en hoe kan ik jou daarbij als werkgever faciliteren? Het is een wederzijdse inspanning, vanuit verschillende rollen en verantwoordelijkheden." Trudy Verhaagh: "En daarbij is het zó van belang om hier in het kader van preventie in een heel vroeg stadium open over te spreken. Misschien functioneert iemand tijdelijk slecht vanwege mantelzorg voor een ziek familielid, maar het kan ook zijn dat iemand niet meer blij is in zijn functie. Een werkscan kan snel inzicht bieden! (www.uw.werkscan.nl, een gratis vragenlijst voor dit doel!)" "En dan kun je een werkplek aanpassen of iemand begeleiden naar een andere functie – binnen of buiten het bedrijf," voegt Holsteijn er aan toe. "Maar je moet op zeker moment ook durven doorpakken," vindt Annette Wolters, "Als een werknemer zelf geen knopen doorhakt, kan dat nadelig worden voor het bedrijf, en dan moet je de belangen van de andere werknemers beschermen. Een 'goed werknemer' zou dat zelf moeten inzien en vrijwillig uitstappen, maar de praktijk wijst anders uit."

Joost Broere, organisatieadviseur ArboUnie, Ede

"Vitaliteitsinterventies die goed zijn verankerd in de visie van de organisatie op haar medewerkers, blijken bij te dragen aan de gezondheid van werknemers én het succes van het bedrijf!"

Foto lage resolutie

