



# Betrokkenheid verhogen? Start met luisteren

Ontdek 30 inspirerende voorbeelden

# Intro

**Lange tijd waren organisaties opgebouwd op basis van een top-down structuur, waarbij alle invloed van bovenaf werd uitgeoefend. Dit patroon verandert steeds sneller. Veel werkgevers erkennen dat medewerkers de kracht van de organisatie zijn en hun stem waardevol is. Alle medewerkers zijn namelijk onderdeel van de organisatie en hun betrokkenheid is van groot belang. Het is de kunst om die stem van de medewerker te horen en vervolgens te implementeren in de bedrijfsvoering.**

Vanuit het gedachtegoed van Great Place to Work draait echt luisteren om drie aspecten: openstaan voor vragen & feedback, betrekken bij beslissingen en oplossen van conflicten.

## 1. Openstaan voor vragen & feedback

In gesprek gaan met de medewerker: veel organisaties doen dit om te vertellen wat er van de medewerker wordt verwacht en wat deze persoon moet doen om die verwachtingen waar te maken. Het beantwoorden van vragen van de medewerker wordt gedaan wanneer dit relevant is voor de doelen die de organisatie heeft gesteld. Maar wordt er echt open gestaan voor feedback van de medewerker, hiernaar geluisterd en daadwerkelijk wat mee gedaan?

## 2. Betrekken bij beslissingen

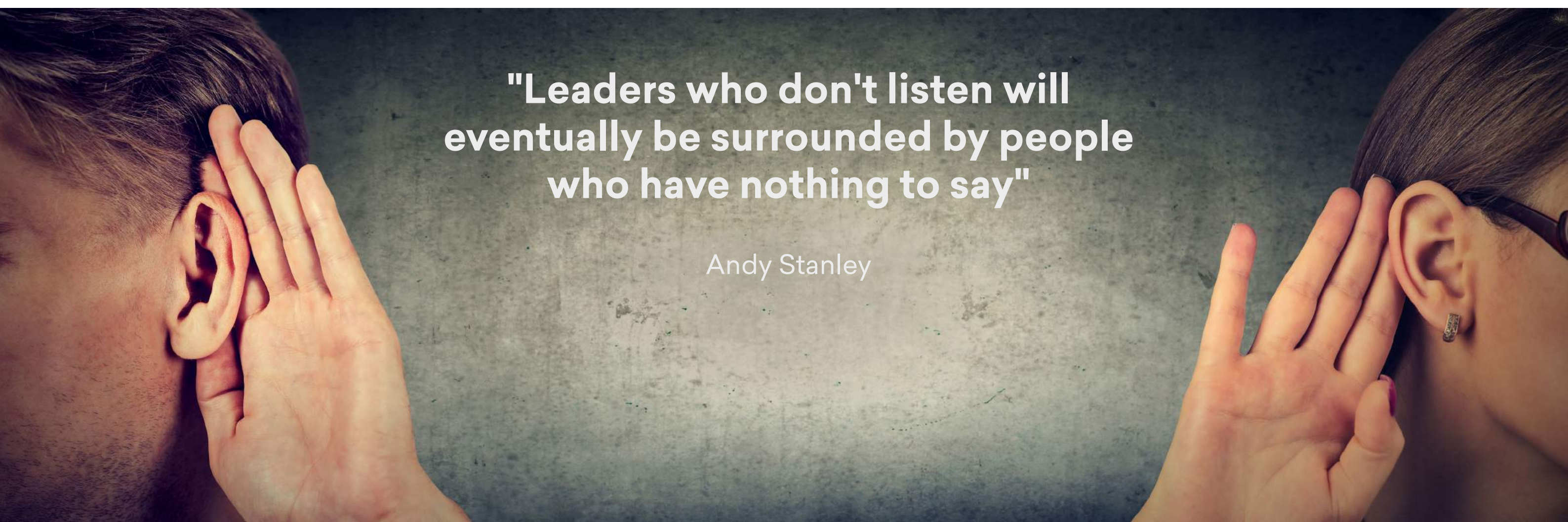
Best Workplaces betrekken medewerkers vaker bij beslissingen over hun werk en werkomgeving (71% van de medewerkers bevestigt dit positief) dan organisaties die niet op de lijst staan (slechts 50% bevestigt dit). Best Workplaces onderscheiden zich doordat alle medewerkers in de organisatie, van directieleden tot medewerkers, mogen meedenken en suggesties mogen geven over belangrijke beslissingen.

## 3. Dialoog aangaan en conflicten oplossen

De dialoog aangaan om conflicten op te lossen is van groot belang om zowel op individueel-, team- als organisatieniveau de bedrijfsvoering naar een volgend niveau te tillen. Naast dat conflicten een negatieve lading kunnen hebben, is het juist een manier om discussies met elkaar aan te gaan en je uit te spreken. Dit biedt weer ruimte voor creativiteit. Als organisatie kun je hierin een proactieve rol in spelen.

## 30 voorbeelden uit het succesvolle werkgeversbeleid van de Best Workplaces

In deze whitepaper delen wij 30 voorbeelden van Best Workplaces over hoe zij deze drie aspecten binnen hun organisatie hebben vormgegeven. De voorbeelden komen voort uit verschillende Best Practices gidsen die de afgelopen jaren zijn gepubliceerd. In ieder hoofdstuk besteden wij tevens kort aandacht hoe je van een transactionele (werkgeverschap gebaseerd op transactie en geld) naar een relationele (werkgeverschap gebaseerd op vertrouwen en mensgerichtheid) werkomgeving gaat.



**"Leaders who don't listen will  
eventually be surrounded by people  
who have nothing to say"**

Andy Stanley

# Vragen & Feedback

## Op welke manier kunnen medewerkers vragen stellen en feedback geven over hun werk(omgeving)?

In een **transactionele** werkomgeving worden vragen van medewerkers beantwoord als dat relevant is voor de doelstellingen

In een **relationele** werkomgeving maakt de organisatie zich op allerlei manieren toegankelijk om vragen te stellen of feedback te geven.

"If you want to stand out as a leader, a good place to start is by listening"

Richard Branson

**F E E D B A C K**

### Ronde tafel - coöperatie DELA

DELA houdt iedere drie jaar gesprekken met alle medewerkers. In 2016 startte de vierde serie in deze reeks. Waar vorige keren de strategie, missie en visie centraal stonden, stonden nu de verhalen van individuele medewerkers centraal vanuit het thema: Méér betekenis geven aan het leven begint bij jezelf. Een afgeleide van het 'gewaagde doel' dat DELA als organisatie heeft: In 2020 is DELA de meest betrokken coöperatie die aan het leven meer betekenis geeft. Binnen het dagelijkse werk staat het betekenis geven door anderen – vaak nabestaanden – centraal. Om dat goed te kunnen, is het belangrijk om jezelf te vragen waar de individuele medewerker waarde aan hecht. Ruim 1.200 medewerkers bezochten de Ronde Tafel bijeenkomsten hierover. Het leidde tot openhartige gesprekken en inspirerende sessies waarin persoonlijke verhalen gedeeld werden. Alle aanwezige uren tellen als werktijd, óók de avonduren. Wat wil DELA hiermee? Het enige wat telt is de overtuiging dat dit leidt tot nog blijere en meer betrokken medewerkers.

### Teambarometer - Quint Wellington Redwood

Quint vindt het belangrijk om gedurende het jaar focus en aandacht te hebben én te houden voor al wat er speelt binnen de teams. Om dit te realiseren, maakt Quint gebruik van de 'Teambarometer'. Vijf tot zes aandachtspunten uit het Great Place to Work onderzoek -specifiek voor ieder team- vormen hiervoor de basis. Deze wordt elke zes weken uitgezet via een (anonieme) online survey, waarna de resultaten tijdens de teammeet worden besproken. Gezamenlijk wordt besloten of vanuit het team een opvolgactie of verbeterpunt gedefinieerd kan worden. Ook kan het zijn dat een onderwerp minder belangrijk is of wordt en dit kan ertoe leiden dat een onderwerp in de Teambarometer wordt vervangen. Er zijn twee onderwerpen die bij Quint organisatie breed belangrijk worden gevonden en daarom in elke teambarometer terugkomen: 'Feedback geven en ontvangen is vanzelfsprekend binnen Quint' en 'Are you happy working at Quint?'

### Einsteins - SAS Nederland

De 'SAS Einsteins' is een adviesraad voor het management die gevormd wordt door de jongste medewerkers van alle afdelingen van SAS Nederland. Deze groep is steeds wisselend van samenstelling. Zij richten zich op diverse onderwerpen en kunnen gevraagd en ongevraagd van advies aan het management dienen. In eerdere jaren is, bij het bepalen van de strategie, medewerkers gevraagd om via de Einsteins hun favoriete kernwaarde door te geven. De top 2 hiervan is in de strategie verwerkt. In de afgelopen tijd zijn de Einsteins betrokken geweest bij de discussie omtrent de kernwaarden van SAS en hadden ze daar een belangrijke rol in. Daarnaast hebben zij nieuwe initiatieven gestart voor onder andere de voedselbank.

## 'Ask me anything' - TamTam

Alles mogen weten, betekent ook alles mogen vragen. Altijd. Om dit te faciliteren is TamTam gestart met de 'Ask me anything'-sessies. Eens per kwartaal wordt op ieder kantoor van TamTam een dergelijke sessie georganiseerd. Alle medewerkers worden hiervoor uitgenodigd. Aanwezigheid is vrijblijvend. Het idee is dat medewerkers iedere vraag die ze maar willen kunnen stellen en dat deze door de managing directors beantwoord wordt.

## Terugkomdag - Call2

Als medewerkers een jaar in dienst zijn, worden ze uitgenodigd voor een sessie met de directie om mee te denken met het beleid. Alle medewerkers krijgen een stapel Post-It's, die ze – anoniem- over twee borden mogen verdelen. Het ene bord heeft als titel “++”, waarmee alle goede en te behouden zaken met betrekking op Call2 worden geplakt. Het andere bord heeft als titel “V.V.V”, waarbij de zaken die ‘voor verbetering vatbaar’ zijn mogen worden benoemd. Deze sessies hebben al regelmatig voor leuke discussies, mooie nieuwe initiatieven en een originele kijk op zaken gezorgd. Medewerkers waarderen het dat ze op deze opbouwende manier mogen meedenken met de organisatie en de vragen direct aan de directie kunnen stellen. De directie krijgt hernieuwde energie om Call2 nóg beter te maken door de welgemeende input van de medewerkers.

## Value Journey - Protime

Na acht jaar en meer dan een verdubbeling van het personeel, besloot het management van Protime dat het tijd was voor vernieuwing. En wel, vernieuwing van de organisatiekernwaarden. Dit deden ze met de Value Journey. Via een persoonlijke brief van de CEO, die bij iedere medewerker op de deurmat viel, werd de vraag gesteld om een aantal kernwaarden op een A4 te zetten en deze in te leveren per mail of in de hiervoor speciaal ontworpen ideeënbus. Vervolgens zijn deze waarden in een groot bestand gezet en deels samengevat. Hieruit ontstond een flink aantal waarden. Tijdens de teambuilding kon iedere medewerker met Glow in de Dark verf op een groot bord aangeven waar die waarden op stonden. Tijdens het eindfeest werd dit bord onthuld en de uiteindelijke waarden zijn tijdens de kick-off in januari 2018 bekend gemaakt. Protime is van de CAPRI-waarden overgegaan op de C3 waarden. C3 staat voor: Collaboration, Camaraderie, Customer Focus en de 3 staat voor Growth.

## Zelf geïnitieerde bijeenkomsten - Synechron

Synechron ziet dat in een aantal gevallen groepen medewerkers zelf aangeven bijeen te willen komen om onderling bepaalde thema's te bespreken, die vervolgens met het MT worden gedeeld. Een voorbeeld hiervan is het Ladies Diner, welke tweemaal per jaar plaatsvindt. Hier komen onderwerpen aan bod die aan de ene kant specifiek van belang zijn voor deze groep, maar waar aan de andere kant ook thema's worden behandeld die het bredere organisatiebelang raken. Het MT van Synechron erkent het belang van deze bijeenkomsten en stelt budget beschikbaar om dit mogelijk te maken.

## 121's - Protime

Naast de informele, dagelijkse manier van ondersteuning binnen Protime, staat er elke twee weken een één op één (121's) gesprek gepland tussen de teamleider en de medewerker. Medewerkers kunnen via hun persoonlijke coaching-portaal te allen tijde gespreksonderwerpen aankaarten, zodat de teamleider altijd op de hoogte is van de behoeften van de medewerkers. In aanloop naar het nieuwe jaar is er een extra moment waar de medewerker zijn input kan geven over de rol van de teamleider. Dit gebeurt in de vorm van een vragenlijst en een daaropvolgend 121 gesprek. De verwachtingen die een medewerker van de teamleider heeft, worden grondig gepeild. Medewerkers kunnen altijd aankaarten hoe de manier van ondersteuning het beste vorm gegeven kan worden door dit als gespreksonderwerp in te brengen in het persoonlijke coachingportaal. De jaarlijks geformuleerde persoonlijke doelstellingen zijn een belangrijk onderwerp van de 121's. De teamleider dient hier als sparringspartner bij het anticiperen op obstakels en uitdagingen. De medewerker kan bij elke doelstelling bijhouden wat de voortgang is en waar er ondersteuning gewenst is.

## MT op stage - Kindergarden

Elk jaar loopt een MT-lid ten minste een dag mee met een medewerker op een vestiging. Verschillende groepen worden bezocht (baby, dreumes, peuter) en er wordt meegewerkt met de huishoudelijk medewerker, de pedagogisch medewerker en de vestigingsmanager. Doel van dit initiatief: niet alle MT-leden hebben ervaring met kinderopvang daarom is het goed om te ervaren hoe het er op de werkvloer aan toe gaat en echt een gevoel te krijgen bij de business. Daarnaast gaat het om betrokkenheid tonen en kunnen ze zien hoe beleidswijzigingen worden ervaren: wat kunnen we leren van de medewerkers? Ook vergroot het de toegankelijkheid van het MT en werkt het drempelverlagend om met het MT in gesprek te gaan. Zowel de reacties van de MT-leden als van de medewerkers zijn heel positief.

## Operating System - Medtronic

Binnen een groeiend aantal afdelingen gebruikt Medtronic een methode voor het zichtbaar maken en het oplossen van problemen om zo de bestaande werkprocessen te verbeteren. De focus ligt hierbij primair op de inbreng van de medewerkers zelf. In zelfsturende teams, waarbinnen medewerkers gepositioneerd worden “to act like owners” delen zij ideeën voor continue verbetering en werken vervolgens zelf aan de oplossingen. Het management biedt uiteraard hulp indien nodig, maar grotendeels runt het team het eigen deelgebied. Dit motiveert enorm en zorgt voor veel trots en ownership. Een van de zichtbare uitingen van MOS zijn de ‘innovation boards’ binnen het distributiecentrum en planning. Ook ondersteunende afdelingen zoals HR, IT en Finance adapteren deze werkwijze meer en meer om het eigenaarschap van medewerkers te vergroten en hen verder te ontwikkelen.

# Suggesties & Invloed

## Op welke wijze worden medewerkers betrokken om suggesties te geven en mee te denken over beslissingen?

In een **transactionele** werkomgeving vragen managers om suggesties als ze van belang zijn voor de productiviteit.

In een **relationele** werkomgeving vragen managers om suggesties om de creativiteit te benutten en betrekken medewerkers bij besluitvorming.



### Robin! - Bierens Incasso Advocaten

Een breed gedragen kernwaarde binnen Bierens Incasso Advocaten is rechtvaardigheid. Voor het bereiken van rechtvaardigheid zet Bierens zijn superhelden in. Het superheldenthema speelt een prominente rol in de dagelijkse dynamiek binnen het kantoor. Er is een heuse “Batcave” en medewerkers zijn vereeuwigd in de “Superhelden Hall of Fame”. Maar superhelden werken niet alleen en hebben soms een hulpje nodig. ROBIN!, als metgezel van Batman, is in het leven geroepen om een ouderwetse ideeënbus nieuw leven in te blazen. Medewerkers kunnen alle ideeën pitchen door middel van het gooien van een prop in een Bierens-basket. De medewerkers die dit initiatief bedacht hebben zijn ook verantwoordelijk voor de idee-beoordeling en (monitoring van) de afhandelingen en/ of implementatie. Inmiddels zijn al diverse ideeën gepitcht en hebben er uitreikingen voor het idee van de maand plaatsgevonden. De uitreiking wordt persoonlijk gedaan door de afgevaardigden van ROBIN!. Via het digitale prikbord en de nieuwsbrieven wordt er aandacht besteed aan de ideeën en de uitvoering ervan.

### Carton City - Mars

In 2016 heeft Mars de hulp ingeroepen van haar medewerkers bij het opzetten van een nieuwe productielijn in de grootste chocoladefabriek ter wereld in Veghel. Om dit te bereiken werd er een groot warehouse gehuurd, waarin de toekomstige productielijnen levensgroot in karton werden nagebouwd: Carton City was een feit. In de totstandkoming van deze Carton City heeft een team van ingenieurs nauw samengewerkt met de productiemedewerkers van Mars. Hierdoor werd het voor de medewerkers direct duidelijk hoe hun toekomstige werkplek eruit zou komen te zien, en konden zij hier -gezien hun waardevolle praktische ervaring- de nodige invloed op uitoefenen door knelpunten te signaleren en te helpen bij de optimalisatie van de uiteindelijke layout.

### 498 Project - H&M

Aan iedereen bij H&M is feedback, punten en ideeën gevraagd die zijn/haar werk gemakkelijker, meer kostenbewust of efficiënter zou kunnen maken. De resultaten zijn landelijk gebundeld en dit resulteerde in 498 vragen/punten. Elk punt (ook al werd hij maar 1 keer genoemd) is gedrukt op posters met daarachter feedback over wat ze ermee gaan/kunnen doen. De teams in elke winkel mochten zelf bepalen wat het beste werkt in hun winkel. Deze posters zijn door collega's van het support office en het area office naar de winkels gebracht en opgehangen in de personeelsruimte. Deze feedback en ideeën van de collega's hebben veel positieve veranderingen gebracht. H&M is efficiënter gaan werken en routines zijn aangepast. De organisatie vindt het erg belangrijk dat wanneer iets niet mogelijk is het 'waarom' wordt uitgelegd om de collega's meer inzicht te geven in een situatie.

## Golden Oldies - Vaillant

Het project Golden Oldies is bedoeld om medewerkers vanaf 55 jaar na te laten denken over hetgeen ze tot hun, en na hun, pensioengerechtigde datum willen en kunnen doen en wat ze daarvoor nu moeten doen. Allereerst door er zelf over na te denken en inzicht hierin te krijgen. Daarnaast om het te bespreken met hun manager en dus zelf actie hierop te nemen. Dit project is met enthousiasme opgepakt, men denkt na over hun toekomst en verkrijgt zelfinzicht.

## Ambition Teams - ALD Automotive

In zogenoemde Ambition Teams werkt ALD Automotive aan haar toekomst. Ambition Teams zijn projectteams die bestaan uit een groep collega's van verschillende afdelingen. Medewerkers krijgen zo de kans om hun potentieel zichtbaar te maken aan collega's en activiteiten op te pakken die buiten hun normale takenpakket liggen. Binnen de Ambition Teams staan inspiratie, resultaat en verbinding met de strategie centraal. De onderwerpen hebben een directe link met de strategie van ALD Automotive. Per project ontvangt het Ambition Team een geldbedrag voor projectondersteuning en externe begeleiding. Elk Ambition Team heeft een MT-lid als sponsor, om de lijn met het MT zo kort mogelijk te houden. Ook vinden er sessies met het voltallige MT plaats, waarbij de ideeën getoetst en verder verrijkt worden.

## Idea Tool - DOW Benelux

Idea Central is een online tool die gebruikt wordt door de medewerkers om ideeën te kunnen plaatsen die een positief effect hebben op de business. De tool kan gebruikt worden voor onder andere: ideeën voor verbetering van samenwerking binnen een afdeling of functie, om input uit een brainstormsessie te verzamelen of het houden van discussies over bepaalde onderwerpen. De tool is toegankelijk voor interne doeleinden. Zogenaamde 'review teams' evalueren de ideeën en geven terugkoppeling over beslissingen en conclusies.

## Werkgroep Paarse krokodil - Combinatie Jeugdzorg

Met deze werkgroep wil Combinatie Jeugdzorg dagelijkse ergernissen die er zijn bij medewerkers op halen onder het motto: 'dat moet toch eenvoudiger en simpeler kunnen'. Hierbij wordt vooral op zoek gegaan naar het oplossen daarvan. Medewerkers worden hierbij uitgenodigd om zelf oplossingen aan te dragen of suggesties te doen. De werkgroep heeft al heel wat paarse krokodillen geslacht, zoals bijvoorbeeld het beheren van de budgetten voor de behandelgroepen, wat nu veel eenvoudiger is ingericht. Dit is ingegeven en vormgegeven samen met de medewerkers op de werkvloer.

## Dragon's Den - Solviteers

In november van het afgelopen jaar heeft Solviteers voor het eerst een Dragons' Den gehouden. Alle medewerkers van Solviteers waren hierbij aanwezig. Op basis van (een vrije vertaling van) dit format zijn de vastbijtteams van Solviteers uitgenodigd om hun concrete plan, dat een positieve impact heeft op de organisatie, te pitchen. Een 'vastbijtteam' is een focusgroep die zich 'vastbijt' in een bepaald thema. De basis voor het plan is ontwikkeld tijdens een van de vastbijtsessies en sluit aan op een thema dat relevant is voor (het succes van) Solviteers. Tijdens de Dragons' Den had ieder vastbijtteam tien minuten de tijd om een knallende en overtuigende pitch voor de Dragons te houden. Vervolgens zijn zij nog vijf minuten aan een 'vragenvuur' onderworpen. De vastbijtteams werden luid aangemoedigd door hun collega's. Er waren vijf Dragons aanwezig: twee directieleden, een klantrelatie van Solviteers, een samenwerkingspartner van Solviteers en een Solviteer die pas net in dienst was bij de organisatie.

## Gamechangers - The Adecco Group

Om het intranet te lanceren, nodigde The Adecco Group een groep collega's uit die net dat ene stapje extra zetten, om hierover mee te denken en te beslissen. Zij hebben zelf een belangrijke stem gekregen in het vormgeven van hun rollen, wat er mede toe heeft geleid dat de community van het intranet een goede start maakte: alle gamechangers plaatsten hun succesverhalen, hun tips en hun vragen en waren daarmee een enthousiasmerend voorbeeld voor andere collega's. Door dit succes, werd de rol van de gamechangers verder uitgerold naar het zijn van de 'ogen en oren van de organisatie', ambassadeurs voor de in- en external branding en de veranderingen die binnen de organisatie plaatsvinden. Via hen wordt opgehaald wat er speelt in de organisatie, welke thema's er leven, waar behoefte aan is, et cetera. Daar tegenover staan sneak previews in nieuwe ontwikkelingen; ook fungeren de gamechangers als klankbord/testpanel voor bijvoorbeeld nieuwe programma's en geplande communicatie.

## RPQ 24U - Republiq

Met het hele team reisde Republiq af naar Wanroij om de RPQ 24U-challenge aan te gaan. In een voormalige boerderij gingen ze zich, afgesloten van de buitenwereld, volgens het FedEx principe (binnen een etmaal een product leveren) 24 uur lang zich toespitsen op ideeën waar normaal geen tijd voor is. 24 uur lang hebben ze zich beziggehouden met ideeën die altijd wel ergens sluimeren, maar die door de dagelijkse werkzaamheden in notitieboekjes of op de reservestapel belanden. En inderdaad, bij het inventariseren van de ideeën sluimerden erbij nagenoeg iedereen wel ergens iets waar ze zich 24 uur in wilden gaan vastbijten. Voor de behapbaarheid (én de gezelligheid) zijn de medewerkers met een viertal van die ideeën in groepjes van twee tot vier mensen, 24 uur keihard aan de slag gegaan. Om dit vervolgens de volgende dag te pitchen aan de rest van de collega's. Omdat 24 uur voor de écht goede ideeën bij lange na niet genoeg tijd is, zijn twee van de onderwerpen gekozen om het komend kwartaal naar een hoger plan te tillen.

# Conflicten oplossen

## Hoe kunnen medewerkers ongewenste situaties of conflicten aangeven?

In een **transactionele** werkomgeving moeten medewerkers vaak hun conflicten of problemen met hun direct leidinggevende bespreken.

In een **relationele** werkomgeving is het bekend welke wegen er zijn om conflicten op te lossen.



"The art of conversation  
lies in listening"

Malcom Forbes

### Emotiemanagement - cooperatie DELA

Bij DELA bieden ze in hun opleidingsprogramma de module Emotiemanagement aan. Deze module is samengesteld om zo effectief mogelijk te werken in situaties waar emoties een rol spelen, bijvoorbeeld in het geval van een conflict. Daarnaast speelt de vertrouwenspersoon een prominente rol binnen DELA. Er zijn diverse vertrouwenspersonen zodat er vanuit elke sector een vertegenwoordiging is. Al tijdens het kennismakingsprogramma maken collega's kennis met de vertrouwenspersonen en ook voor de 'zittende' populatie ontplooiën zij regelmatig activiteiten om zich voor te stellen. Laagdrempeligheid en bekendheid zijn natuurlijk belangrijk; zodat niemand zich bij DELA hoeft af te vragen waar hij of zij naar toe moet als er raad nodig is en je het binnen de normale lijnen lastig vindt.

### Code of Conduct - Cisco

Via de Code of Business Conduct maakt Cisco haar medewerkers duidelijk welk gedrag zij verwacht ten aanzien van legale en ethische vraagstukken. Dergelijke stof kan behoorlijk droog zijn en om die reden heeft Cisco gekozen voor een gebruikersvriendelijk, alomvattend en milieuvriendelijk e-book en video. Deze set bevat alle informatie ten aanzien van het beleid van Cisco, de richtlijnen voor ethische besluitvorming en "Wat als?" scenario's. Ieder jaar worden de medewerkers van Cisco geacht om te bevestigen dat zij de COBC hebben gezien, gelezen en begrepen, en dat zij hier indien nodig naar zullen handelen.

### Klokkerluideregeling - Secretary Plus

De Raad van Bestuur van Secretary Plus acht het van groot belang dat iedere medewerker, ongeacht zijn of haar functie binnen de organisatie, op een veilige wijze melding moet kunnen doen van (vermoedens van) misstanden binnen de organisatie. Dit kan door te waarborgen dat een melding geen gevolgen heeft voor de melder. Om deze reden heeft de Raad van Bestuur een 'Klokkenluideregeling' vastgesteld. De Klokkenluideregeling beschrijft de bescherming die een medewerker krijgt na het melden van een handeling in strijd met wet- en regelgeving. Deze regeling bevat eveneens een procedure voor het doen van een melding en het traject dat daarop volgt. Medewerkers die conform deze regeling een melding doen van een (vermoeden van) een misstand mogen erop vertrouwen dat deze melding voor hem/haar geen gevolgen heeft.

### Extern vertrouwenspersoon - Intermax

De HR-manager is bij Intermax ook de vertrouwenspersoon. Over het algemeen loopt dit prima en leidt dit niet tot rolverwarring. Mocht de medewerker echter aangeven behoefte te hebben aan een meer neutraal oor, dan is dat geen punt. Er kan dan gebruik worden gemaakt van een externe vertrouwenspersoon. Dit kan de externe coach zijn, die regelmatig wordt betrokken bij ontwikkelingen bij Intermax. Wil de medewerker liever een nieuw gezicht, dan wordt dat geregeld.

## Beoordelingscommissie - Call2

Naast de HR afdeling heeft Call2 een aantal commissies in het leven geroepen om bezwaar van medewerkers zo eerlijk mogelijk af te handelen. Een goed voorbeeld daarvan is de beoordelingscommissie, waarbij de beoordelingen van medewerkers centraal worden besproken en iedereen een eerlijke beoordeling krijgt. Indien de werknemer van mening is dat de beoordeling niet op de juiste wijze tot stand is gekomen, kan er bezwaar ingediend worden. Een voor Call2 ingerichte bezwarencommissie behandelt het bezwaar en doet een voor de Field Manager en de werknemer bindende uitspraak. De bezwarencommissie bestaat uit een OR-lid, een directielid van Call2 en de HR Manager.

## Spreekuur bedrijfsarts - Festo

Festo heeft een actief preventief verzuimbeleid dat resulteert in een laag verzuimcijfer. Onderdeel daarvan is het spreekuur van de bedrijfsarts. Eén ochtend per twee weken heeft een bedrijfsarts spreekuur bij Festo. Via de bedrijfsarts kunnen medewerkers allerlei zaken delen of advies vragen. Ook in geval van bijvoorbeeld privé-problemen kunnen medewerkers bij de bedrijfsarts terecht. Deze mogelijkheid wordt zeer gewaardeerd door de medewerkers.

## Interne coach - ICM Opleidingen & trainingen

Wanneer er ongewenste situaties ontstaan of als een medewerker ergens mee zit, zijn er bij ICM Opleidingen & trainingen verscheidene mogelijkheden om dit te bespreken. De medewerker kan naar zijn of haar manager stappen, de directie benaderen of kan het probleem met de Medewerkers Vertegenwoordiging (MV) of de afdeling P&O bespreken. Daarnaast heeft de organisatie een interne coach waarmee een medewerker altijd kan afspreken en ook twee opgeleide vertrouwenspersonen die altijd klaarstaan voor de medewerkers.

## Code of Conduct-training - Amgen

Om ongewenste situaties en conflicten te voorkomen, investeert Amgen in hun cultuur van waarden en dienstbaarheid op vele manieren. Om ervoor te zorgen dat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt en weet wat voor soort gedrag onaanvaardbaar is, wordt van elke nieuwe medewerker verwacht dat deze een training volgt, genaamd 'Code of Conduct - Doing the right thing'. Er wordt daarna een toets gemaakt die binnen 30 dagen na de eerste werkdag moet zijn gehaald. Deze training wordt elk jaar in mei voor iedereen herhaald. Een belangrijk onderdeel van deze training is dat iedereen zich ervan bewust wordt dat hij of zij hoort op te treden en te rapporteren bij ongewenste situaties en conflicten. De medewerker die melding maakt zal hier geen gevolgen van ervaren.

## Spiegelspel, Luistersessies & Omgaan met agressie - coöperatie DELA

coöperatie DELA biedt haar medewerkers ondersteuning om zichzelf te ontwikkelen. Hoe ga je om met conflicten en hoe maak je zaken bespreekbaar? Al tijdens het kennismakingsprogramma ervaren nieuwe collega's dat spiegelen en elkaar feedback geven dé sleutel is om continu te groeien en te leren van elkaar. Ze spelen het door DELA speciaal ontwikkelde Spiegelspel. Ook wordt het spel regelmatig in teams gespeeld om het actueel te houden. Daarbij ondersteunt een Spiegelwaaier die tips en inzichten bevat voor het geven en ontvangen van feedback.

Met behulp van Luistersessies geeft DELA haar medewerkers een podium om zich uit te spreken en leidinggevenden de kans om écht te luisteren. Luistersessies zijn inmiddels goed ingeburgerd bij DELA. Het wordt met regelmaat ingezet om op te halen hoe medewerkers bepaalde onderwerpen beleven, en belangrijker nog, om samen te bepalen hoe zij hun beleid kunnen aanscherpen. Zo houden zij vinger aan de pols, komen de gemaakte afspraken na en weten wat er nog nodig is om het beoogde resultaat te halen.

Met de training 'Omgaan met agressie' biedt DELA haar medewerkers handvatten in het omgaan met grensoverschrijdend gedrag. Tijdens een speciale training leren medewerkers professioneel om te gaan met de eigen spanning en de spanning van een ander. Ze zorgen er ook voor dat teams regelmatig, onder begeleiding van een professional, situaties uit dagelijkse praktijk samen bespreken.

## Integriteitsspel - Woonbron

Woonbron heeft een integriteitsspel ontwikkeld dat wordt gebruikt in teamsessies, waarbij de dilemma's uit de dagelijkse praktijk aan collega's worden voorgelegd, met de vraag: Wat zou jij doen? Een voorbeeld: "Een collega heeft grote privé problemen en is als gevolg daarvan niet zichzelf. Hij gedraagt zich onaangenaam. Ga je hem uit de weg tot hij weer zichzelf is?". Het spel dient als hulpmiddel om het gesprek over integriteit aan te gaan.





“What if, and I know this sounds kooky, we communicated with the employees.”

Echt luisteren naar de stem van de medewerker is meer dan doelen en verwachtingen communiceren. Het is meer dan eenrichtingverkeer. Het gaat verder dan alleen het vragen om suggesties voor het bevorderen van de productiviteit.

Maak echt actief luisteren een onderdeel van je organisatiecultuur waar ruimte is voor ieders ideeën en feedback. Vertrouwen is hierbij de basis en hiervoor is openheid en kwetsbaarheid nodig. Op basis van vertrouwen kan er gebouwd worden aan een organisatie waar iedereen telt en waar de betrokkenheid van een ieder hoog is.

Great Place to Work helpt organisaties door onderzoek (medewerkersonderzoek en werkgeversonderzoek), advies en begeleiding in hun ontwikkeling naar het worden en blijven van een goede werkgever. Dit doen wij vanuit de overtuiging dat goed werkgeverschap de weg is naar langdurig organisatiesucces.

Jaarlijkse werken wij, vanuit 52 landen, met meer dan 6.000 organisaties. Organisaties die excelleren op goed werkgeverschap worden erkend met de titel Great Place to Work Certified en de nationale en internationale Best Workplace titel.



[www.greatplacetowork.nl](http://www.greatplacetowork.nl)

020 260 06 94

[nl\\_info@greatplacetowork.com](mailto:nl_info@greatplacetowork.com)