



whitepaper

Goed werkgeverschap

De basis voor een succesvolle, gezonde en mensgerichte organisatie

Great
Place
To
Work®

Wat is goed werkgeverschap?

Goed werkgeverschap? Organisaties zijn alleen bezig om winst te behalen, waarbij medewerkers een nummer zijn en het draait om veel geld, faciliteiten en speciale voorwaarden. Met deze gedachten ging journalist Robert Levering in de jaren tachtig de uitdaging aan om een boek te schrijven over de 100 beste organisaties om voor te werken. Zijn eigen ervaringen met werk waren ronduit slecht te noemen. Levering was zeer verbaasd toen hij organisaties tegenkwam waar het geweldig was om te werken. Deze geluiden kwamen uit alle lagen van de organisatie, van het hoger management tot de werkvloer.

Het eerste wat mensen noemen als je hen vraagt naar de positieve kant van hun werk zijn veelal de bijzonderheden, zoals bedrijfsuitjes. Deze informatie geeft een eerste beeld, maar zegt niet wat het betekent om er dagelijks te werken. Vergelijk het met een gids die toeristen de mooiste bezienswaardigheden laat zien. Je krijgt een eerste beeld van die stad, maar je weet niet of het een fijne plek is om te wonen.

Vertrouwen als meest bepalende factor

In de interviews die Levering hield was het opvallend dat mensen vooral spraken over de sfeer en de manier waarop mensen met elkaar omgingen en elkaar behandelden. Steeds kwamen dezelfde termen naar voren: vertrouwen, vrijheid, trots, gelijke behandeling en plezier. De belangrijkste uitkomst van deze studie is dat een hoge mate van vertrouwen tussen managers en medewerkers en medewerkers onderling de basis is voor goed werkgeverschap. Daarnaast bleek dat ook de mate van trots en plezier belangrijke factoren zijn.

Goed werkgeverschap vanuit organisatieperspectief

Extra's als een pingpongtafel zijn leuk, maar geen garantie voor goed werkgeverschap. Sommige organisaties lijken van buitenaf een goede werkgever die alles biedt, zoals een goed salaris en mooi gebouw, maar waar eigenlijk de interne organisatiecultuur niet op orde is. Onderlinge relaties gebaseerd op vertrouwen, trots en plezier zijn bepalend of de organisatie het beste uit zichzelf en haar mensen haalt. Daarom is, naast inzicht in wat goed werkgeverschap is vanuit de medewerkers, ook gekeken welke thema's van belang zijn voor succesvol werkgeversbeleid om die organisatiecultuur van vertrouwen, trots en plezier te kunnen bouwen. Deze thema's zijn gebaseerd op het behalen van doelen, samenwerken als een team en dat mensen het beste uit zichzelf halen op een gezonde manier.

Mensgerichte organisaties

Goede werkgevers zijn opgebouwd én er wordt gewerkt vanuit een sterke visie en een cultuur op basis van vertrouwen. De faciliteiten die zij bieden zijn er niet zomaar 'voor de leuk' maar om bepaald gedrag te stimuleren. Zij stellen hun medewerkers centraal en werken dagelijks met elkaar om hoogwaardige relaties, gebaseerd op vertrouwen, trots en plezier, te onderhouden. Dit doen zij niet om soft te zijn of om te 'pamperen', maar om op een mensgerichte wijze vorm te geven aan hun organisatie en te werken aan hun missie.

Een succesvolle organisatie opbouwen doe je samen

Er is niet 1 succesformule voor de ideale werkgever. Iedere organisatie is anders, opgebouwd uit een bepaalde visie, waarden en gedrag. Niet iedere werkgever zal bij ieder persoon passen en vice versa. Het succes zit in het vinden van de juiste match tussen waar je als organisatie voor staat en dat mensen met vertrouwen, trots en plezier naar werk gaan. In deze whitepaper delen wij een leidraad om jouw organisatie te ontwikkelen naar goed werkgeverschap.

Model voor goed werkgeverschap

Een organisatie kun je vanuit twee perspectieven ontwikkelen naar goed werkgeverschap: vanuit de medewerkers en vanuit de organisatie. Het onderstaande model is een leidraad om goed werkgeverschap te bouwen. De perspectieven zijn aan elkaar gekoppeld: hoe beter de match, hoe succesvoller het werkgeverschap.

Medewerkersperspectief

Een organisatie waarin je vertrouwen hebt in de mensen met wie je werkt, trots bent op je baan en plezier hebt met collega's

Vertrouwen



Geloofwaardigheid

- Communicatie
- Vakbekwaamheid
- Integriteit

Respect

- Ontwikkelen
- Samenwerken
- Zorg

Eerlijkheid

- Gelijkwaardigheid
- Onpartijdigheid
- Rechtvaardigheid

Trots



Trots

- Persoonlijk werk
- Team
- Imago van de organisatie

Plezier



Plezier

- Verbondenheid
- Gastvrijheid
- Gemeenschap

Organisatieperspectief

Een organisatie waarin doelen worden behaald, waar mensen samenwerken als een team en het beste uit zichzelf halen

Doelen behalen



- Inspireren
- Spreken
- Luisteren

Samenwerken als een team



- Werven
- Vieren
- Delen

Iedereen haalt het beste uit zichzelf



- Zorgen
- Ontwikkelen
- Bedanken

Goed werkgeverschap



Goed werkgeverschap levert resultaat

Mensgerichte organisaties zijn niet soft. De focus op vertrouwen en het handelen naar het zijn van een organisatie die bestaat uit mensen en onderlinge relaties, in plaats van cijfers, heeft positieve gevolgen die leiden tot betere bedrijfsresultaten.

Focus behalen op organisatiedoelstellingen

In een omgeving van vertrouwen is er geen afleiding die veroorzaakt kan worden door onduidelijkheid over doelen, onderling wantrouwen of slechte communicatie. De neuzen van zowel medewerkers als management staan dezelfde kant op en de verwachtingen zijn helder. Dit zorgt voor een gezamenlijke focus op het behalen van doelen, die zowel cijfermatig als op andere doelen gericht kan zijn, bijvoorbeeld geluk.

Innovatie komt tot bloei

In een omgeving van vertrouwen durven mensen met creatieve ideeën te komen en meer van zichzelf te laten zien, zonder dat daar specifiek om wordt gevraagd. Er is ruimte voor eerlijke feedback en mensen worden betrokken bij beslissingen die van invloed op hen zijn. Deze factoren zorgen ervoor dat innovatie tot bloei kan komen: mensen halen, op een gezonde manier, het beste uit zichzelf en uit elkaar.

Betere samenwerking

Medewerkers zien elkaar als meer dan alleen collega's wanneer zij elkaar vertrouwen waardoor zij het gevoel hebben onderdeel uit te maken van iets groters dan zichzelf en echt een teamgevoel kan ontstaan. De onderlinge samenwerking verbeterd, omdat mensen weten dat ze op elkaar kunnen bouwen en er voor elkaar zijn als dat nodig is zowel privé als op het werk.



**BUILD
YOUR PEOPLE
AND
YOUR PEOPLE
WILL BUILD
YOUR
BUSINESS**

Goed werkgeverschap vanuit medewerkersperspectief

Een organisatie waar medewerkers vertrouwen hebben in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op wat ze doen, en plezier hebben met de mensen met wie ze samenwerken.



5 universele waarden

Vertrouwen bestaat uit de waarden **Geloofwaardigheid, Respect en Eerlijkheid**. Daarnaast zijn de waarden **Trots en Kameraadschap** van belang. Dit zijn de vijf universele waarden die bepalen of mensen het beste uit zichzelf halen en gaat verder dan tevredenheid.



Geloofwaardigheid

- Communicatie is open en toegankelijk
- Vakbekwaamheid in coördinatie en uitzetten van visie
- Integriteit en consistentie in doen en laten



Respect

- Ondersteunen van ontwikkeling en geven van waardering
- Samenwerken met medewerkers in besluitvorming
- Zorg voor medewerkers als individuen met een privé-leven



Eerlijkheid

- Gelijkwaardigheid in termen van beloning
- Onpartijdigheid bij promoties en afwezigheid van voortrekgedrag
- Rechtvaardigheid door afwezigheid van discriminatie



Trots

- Op het eigen werk
- Op het team
- Op het imago van de organisatie



Kameraadschap/Plezier

- Verbondenheid en vrijheid om jezelf te zijn
- Gastvrijheid en vriendelijke sfeer
- Gevoel van teamspirit

Geloofwaardigheid



Geloofwaardigheid houdt in dat leiders regelmatig en transparant communiceren over de doelen, visie en plannen. En dat zij toegankelijk zijn voor medewerkers als zij vragen hebben of feedback willen delen. Daarnaast krijgen de medewerkers veel verantwoordelijkheid en is er de ruimte om het eigen werk in te richten. Geloofwaardigheid draait ook om het creëren van integer handelen als maatstaf. Om betrouwbaar te zijn, moet men doen wat hij/zij zegt en wat hij/zij belooft.

Geloofwaardigheid draait om de perceptie over de **communicatievaardigheden, vakbekwaamheid en integriteit** van het leiderschap.

Respect



Respect houdt in dat de organisatie de medewerkers ondersteunt in de uitvoering van hun werk, zowel qua ontwikkeling als in de middelen en faciliteiten die nodig zijn. Tevens betekent het dat medewerkers worden betrokken in beslissingen en dat zij hun ideeën en suggesties kunnen laten horen. Verder houdt respect in dat een veilige werkomgeving bestaat met daarin een goede balans tussen werk- en privé en dat mensen worden gezien als individu en geen nummer.

Respect draait om de mate van **ondersteuning** aan, **samenwerking** met, en **zorg** voor de medewerkers.

Eerlijkheid



In een eerlijke organisatie worden mensen eerlijk betaald voor het werk dat zij verrichten en wordt economisch succes transparant verdeeld. Tevens heeft iedereen de mogelijkheid om erkenning te krijgen, worden promoties eerlijk toegekend en is er geen sprake van voortrekgedrag. Verder wordt discriminatie op grond van onder andere geslacht en leeftijd tegengegaan en dit wordt ondersteund door duidelijke processen om dit eventueel aan te kaarten binnen de organisatie.

Eerlijkheid draait om de mate waarin medewerkers **gelijkwaardigheid, onpartijdigheid** en **rechtvaardigheid** ervaren.

Vertrouwen & leiderschap

De dimensies geloofwaardigheid, respect en eerlijkheid vormen samen vertrouwen. Vertrouwen wordt opgebouwd en kan afgebroken worden door (inter)acties. Zoals het gezegde ook is: "Vertrouwen komt te voet en gaat te paard". Hierbij is hoe je iets doet belangrijker dan wat je doet.

Vertrouwen heeft acht kenmerken die van belang zijn bij het opbouwen van een relatie, ook op het werk:

1. Vertrouwen heeft transparantie en kwetsbaarheid nodig
2. Vertrouwen heeft aandacht nodig
3. Vertrouwen werkt twee kanten op, het is geen eenrichtingsverkeer
4. Vertrouwen heeft tijd nodig om op te bouwen
5. Vertrouwen kan door 1 (inter)actie volledig weer weg zijn
6. Vertrouwen is breekbaar
7. Vertrouwen opbouwen vergt inzet
8. Vertrouwen is constant in beweging

Succesvol leiderschap

Vertrouwen is nodig om succesvol leiderschap binnen de organisatie op te bouwen. Bij goede werkgevers is er leiderschap op basis van vertrouwen, in plaats van controle. Een dienend leider zet zijn team voorop – nog voor zichzelf en zijn eigen positie. Het is net als een roedel van wolven: als een roedel zich verplaatst, loopt de leider helemaal achteraan. Hij vertrouwt erop dat de anderen de weg weten. Door achteraan te lopen, zorgt hij dat geen wolf achterblijft. Als leider in een bedrijf kun je ook zo werken. Vertrouw erop dat mensen hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Gaat iemands functioneren achteruit? Spring dan bij en onderzoek waardoor dat komt. Ga het gesprek aan. Een dienend leider zorgt voor zijn mensen en ondersteunt zijn team zodat de teamleden op een gezonde manier beste uit zichzelf kunnen halen.

Vertrouwen in zelfsturende teams

In zelfsturende teams is de hiërarchie veelal weg, in de zin van de structuur op basis van een top management, management en medewerker. De rollen en verantwoordelijkheden van een van oudsher managementlaag zijn in het team verdeeld met vaak zelfs nog duidelijkere verwachtingen dan voorheen, en een overzicht van wie waar verantwoordelijk voor is. Vanuit deze gedachte is vertrouwen een nog belangrijkere aspect om te zorgen dat er onderling vertrouwen bestaat tussen de teamleden met deze verschillende verantwoordelijkheden.

Trots



Het trotsgevoel draait om de trots die mensen ervaren op hun eigen bijdrage, hun team en de organisatie. Mensen voelen zich trots als zij zien dat hun werk betekenis heeft en dat zij het verschil kunnen maken in de organisatie. Vaak komt trots ook voort uit het gevoel dat mensen op elkaar kunnen rekenen en dat zij samen als team bepaalde doelen bereiken. Daarnaast kunnen mensen zich trots voelen over de organisatie, bijvoorbeeld door de maatschappelijke bijdrage en dit graag ook uiten naar andere mensen.

Trots draait om de mate waarin medewerkers trots zijn op hun **eigen baan**, hun **team** en de **organisatie**.

Kameraadschap



Medewerkers ervaren kameraadschap door zich verbonden te voelen met elkaar en door zichzelf te kunnen zijn in de organisatie. Kameraadschap wordt ondersteund door de mate van gastvrijheid die medewerkers op het werk ervaren, bijvoorbeeld bij het indienstreding. Ook is een vriendelijke en uitnodigende sfeer belangrijk. Het gevoel onderdeel te zijn van een groter geheel en gezamenlijk ergens voor te staan bepaald of een teamgevoel ontstaat.

Kameraadschap draait om de mate van **verbondenheid**, **gastvrijheid** en **gemeenschap**.



Together
Everyone
Achieves
More

Goed werkgeverschap vanuit organisatieperspectief

Een organisatie waar doelen worden behaald, mensen het beste uit zichzelf halen en samenwerken als een team, in een omgeving van vertrouwen.

Doelen behalen



Hoe **inspireer** je mensen dat hun werk meer is dan enkel baan?

Hoe **communiceer** je regelmatig en transparant belangrijke informatie?

Hoe **luister** je naar de mensen en betrek je ze bij beslissingen?

Samenwerken als een team



Hoe **werf** je mensen die passen bij de organisatie? En hoe verwelkom je hen?

Hoe **vier** je kleine en grote successen en stimuleer je een teamgevoel?

Hoe **delen** mensen in eerlijke beloning en kunnen zij bijdragen aan het mvo-beleid?

Mensen halen het beste uit zichzelf



Hoe **zorg** je voor een goede werk-privé balans en ondersteun je mensen?

Hoe **ontwikkel** je mensen op zowel vakinhoudelijk als persoonlijk vlak?

Hoe **bedank** je mensen voor extra inzet, goede resultaten of andere successen?

Een succesvol werkgeversbeleid

Vanuit de organisatie kun je een werkomgeving van vertrouwen, trots en plezier creëren door beleid en programma's te ontwikkelen. Het is hierbij belangrijk dat het beleid bijdraagt aan de gewenste organisatiecultuur en een positief effect heeft op de employee experience.

Organisaties die bewust een keuze maken voor een initiatief doen dit met als doel om te voldoen aan een bepaalde behoefte of om hun visie uit te dragen. Organisaties die weten waar ze naartoe gaan, waarom ze daarnaartoe gaan en hoe, laten dat zien in hun beleid. Van het eerste moment van werven tot hoe zij communiceren en successen vieren.

Een goede werkgever zet een pingpongtafel niet zomaar neer, maar doet dit vanuit een bepaalde overtuiging. Zij zetten een pingpongtafel neer omdat zij bijvoorbeeld een cultuur van plezier willen stimuleren en voor ontspanning willen zorgen. Dit, omdat medewerkers hebben aangegeven moeilijk los te kunnen komen van hun werkplek en vanuit de overtuiging dat regelmatige ontspanning prestaties vergroot.

In het overzicht hiernaast staan de negen thema's beschreven die bepalend zijn voor goed werkgeversbeleid: werven/verwelkomen, inspireren, spreken, luisteren, bedanken, zorgen, ontwikkelen, vieren en delen.

5 factoren om je werkgeversbeleid op te ontwikkelen

Er zijn vijf factoren waarop je werkgeversbeleid kunt aanpassen om vertrouwen, trots en plezier te vergroten:

1. Zorg voor variatie

Ontwikkel meerdere vormen van programma's en initiatieven. Werk bijvoorbeeld binnen Werving niet alleen met online vacatures, maar maak ook een video, testimonials van medewerkers of ga naar een beurs. Doel van deze variatie is om te zorgen dat je voldoet aan behoeftes van verschillende mensen.

2. Maak het origineel

Ontwikkel programma's en initiatieven die uniek en vanuit jullie organisatie zelf zijn opgezet. Zoals eerder beschreven bestaat er niet 1 succesformule voor goed werkgeverschap, dus het kopiëren van andere voorbeelden zullen nooit 100% passen binnen jullie organisatie. Maak een eigen twist aan jullie programma's.

3. Maak het toegankelijk

Ontwikkel programma's en initiatieven die voor iedereen beschikbaar zijn of als je het specifiek voor een bepaalde groep medewerkers maakt, zorg er dan voor dat je voor de rest van de organisatie ook iets hebt ontwikkeld. Zodat iedereen, ongeacht functie of achtergrond, toegang heeft tot de programma's.

4. Geef het persoonlijke aandacht

Ontwikkel de programma's en initiatieven met zorg en aandacht: maak het persoonlijk en genereus. Een symbolisch voorbeeld zijn verjaarsdagcadeau's: heb je het beleid van 1 dezelfde bon voor iedere medewerker of krijgt iemand een cadeau dat speciaal voor die persoon uitgezocht is?

5. Integreer het met de kernwaarden en visie van de organisatie

Ontwikkel programma's en initiatieven die passen bij jullie kernwaarden, visie en cultuur. Dit kan gaan over een bepaald thema, maar ook gerelateerd tot wat jullie doen als organisatie. Stel een IT-organisatie heeft als kernwaarde Impact en je beschrijft over Delen-Bijdragen: laat medewerkers dan bijvoorbeeld ouderen leren om te gaan met IT.

Waar staat jouw organisatie op het gebied van goed werkgeverschap?

Om een goede werkgever te zijn werk je zowel aan het werkgeversbeleid als aan de perceptie van de medewerkers. Door de koppeling van beide perspectieven krijg je inzicht in de effectiviteit van het beleid en aan welke knoppen je kunt draaien om dit verder te ontwikkelen. In onderstaande grafiek staat dit visueel weergegeven, waarbij het streven is om op beide perspectieven hoog te scoren.



De grafiek kun je ook per thema gebruiken. Het thema Ontwikkelen draait bijvoorbeeld om de vraag: "Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen, zowel vakinhoudelijk als persoonlijk?". Het kan voorkomen dat op papier een mooi ontwikkelingsbeleid beschreven staat, inclusief goede opleidingen en cursussen. De medewerkersperceptie op dit thema is echter laag. De organisatie reageert verbaasd: "We doen toch al zoveel?". Dat klopt, maar doe je ook datgene waar medewerkers behoefte aan hebben? Het kan namelijk zijn dat medewerkers niet op de hoogte waren van de mogelijkheden, het aanbod niet aansloot op de behoeftes of dat het wel aansloot maar dat mensen de indruk hadden dat dit alleen voor het management beschikbaar was.

De koppeling tussen beide perspectieven kan jouw organisatie dus de volgende drie aspecten opleveren:

- **Bewustwording:** over de hoeveelheid beleid dat jouw organisatie nu al heeft of dat op bepaalde thema's nog weinig initiatieven of programma's zijn;
- **Inzicht:** in wat je doet als organisatie ook daadwerkelijk een positief effect heeft op medewerkers en aan welke knoppen je kunt draaien om dit gewenste effect wel te bereiken;
- **Reflectie:** op de visie en kernwaarden. Een organisatie kan bijvoorbeeld als kernwaarde 'transparantie' hebben, maar dat niet terug laten zien in het beleid. Het biedt een reflectie over of het werkgeverschap dat je laat zien in lijn is met wie je wilt zijn als organisatie.

10 stappen naar goed werkgeverschap

1. Commitment

Creëer commitment in de organisatie over de visie dat goed werkgeverschap de basis is voor succes.

2. Gezamenlijke visie

Stel een gezamenlijke visie op van hoe goed werkgeverschap in jullie organisatie er specifiek uit ziet.

3. Betrek iedereen

Neem iedereen in de organisatie mee in deze visie, van managers tot medewerkers.

4. Medewerkersperceptie

Krijg inzicht in wat er leeft bij de medewerkers om gericht actiepunten te ontwikkelen.

5. Bouw aan het werkgeversbeleid

Bouw je werkgeversbeleid op aan de hand van verschillende thema's en laat dit toetsen.

6. Inzicht in de koppeling tussen beleid en medewerkersperspectie

Krijg inzicht in de (mis)match tussen het werkgeversbeleid en de medewerkersperspectie.

7. Ga het gesprek met elkaar aan

Ga op basis van de inzichten aan de slag met de opvolging waarbij leidinggevenden over de vaardigheden beschikken om een goede dialoog met de medewerkers aan te gaan.

8. Blijf aan de slag

Blijf continu werken aan de verbeterpunten en integreer dit in bestaande overleggen en plannen.

9. Sta stil bij successen

Evalueer de doelstellingen en vier (tussentijdse) successen met elkaar.

10. Erkenning van goed werkgeverschap

Laat jullie goed werkgeverschap erkennen nadat jullie een sterke interne cultuur hebben neergezet. Employer branding is namelijk pas succesvol als jullie intern een goede werkgever zijn.

4 succesfactoren om jouw organisatie te ontwikkelen naar goed werkgeverschap

1. De 'Why' is voor iedereen in de organisatie helder

Het is voor alle medewerkers helder wie en wat de organisatie wil zijn. Zo weet iedereen waar hij of zij aan bijdraagt, en welke acties wel bijdragen aan de gewenste koers van de organisatie. Op die manier is er op alle lagen focus, wat uiteindelijk leidt tot veel betere prestaties.

2. Breed commitment in de organisatie

Bij goede werkgevers is goed werkgeverschap niet alleen een HR-tool of een loze kreet. Het commitment wordt gedragen door de hele organisatie. De directie, de leidinggevenden en iedereen op de werkvloer staan erachter en weet wat het hen persoonlijk zal opleveren.

3. Ontwikkeling van goed werkgeverschap is geïntegreerd met andere instrumenten

De tools die je gebruikt om jullie werkgeverschap te ontwikkelen zijn geïntegreerd met bijvoorbeeld leiderschapsprogramma's, teamafspraken of weekmeetings. Hierbij geldt ook dat hoe je de opvolging doet bepalend is voor de mate waarin het vertrouwen wordt opgebouwd. Transparantie en kwetsbaarheid zijn hierbij van groot belang.

4. Betrekken van medewerkers

In nog veel organisaties worden medewerkers niet betrokken bij het nemen van beslissingen. Veranderingen worden aan de top bedacht en daarna top-down gecommuniceerd. Bij organisaties waar sprake is van goed werkgeverschap zie je het omgekeerde. Mensen worden écht betrokken bij veranderingen die effect hebben op hun werkomgeving. Iets wat vervolgens een enorme impact op het vertrouwen heeft. Goed werkgeverschap bouw je namelijk samen met elkaar.

Great Place to Work helpt organisaties door advies, begeleiding en onderzoek in hun ontwikkeling naar goed werkgeverschap. Jaarlijkse werkt de organisatie, vanuit 52 landen, met meer dan 6.000 organisaties. Organisaties die excelleren op goed werkgeverschap worden erkend als Great Place to Work Certified en de nationale en internationale Best Workplace titel.

