De Algemene WerkgeversVereniging AWVN over de dialoog tussen leiding en medewerkers

 *Bron: AWVN-website*

*Selectie: Vincent Vrooland*

Werkgeven maakt onze economie sterk en de maatschappij stabiel. Dat hebben we in 100 jaar AWVN geleerd. Werkgeven staat echter wel onder druk.

Het is tijd voor drie nieuwe pijlers onder werkgeven. Werkgevers moeten mensgerichter worden en HR heeft daarin de sleutelpositie. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat de factor mens binnen de organisatie minstens net zo belangrijk wordt als de factor geld. En HR moet ook naar zichzelf kijken. Speel beter in op de veranderende behoeftes van al je medewerkers. Werkgevers moeten meer investeren in arbeidsverhoudingen bijvoorbeeld door te experimenteren met andere vormen van de cao en door meer te onderhandelen vanuit het gezamenlijk belang. De toekomst moet een veel grotere rol gaan spelen in het overleg. De overheid moet rechten en plichten losknippen van de contractvorm. Dat geeft zekerheid aan alle werkenden waardoor het voor werkgevers makkelijker wordt om aantrekkelijk te zijn voor alle werkenden. Nederland is toe aan een nieuw sociaal stelsel.

Ruggengraatmodel

Het zogeheten ruggengraatmodel is een visuele weergave van de verschillende stakeholders en hun onderlinge verhoudingen op ondernemingsniveau. De interne stakeholders zijn de algemene leiding (Raad van Bestuur, management), de leidinggevenden, de medewerkers, de personen die met HR zijn belast, de vertegenwoordigers van de medezeggenschap. Daarnaast laat de figuur zien dat er vele externe stakeholders betrokken zijn bij de onderneming.

Voor een productief bedrijfsklimaat is wederkerigheid in de belangen van stakeholders nodig. De leiding van de organisatie en de direct leidinggevenden moeten elkaar goed verstaan. De leiding geeft aan in welke richting de business zich ontwikkelt en stimuleert leidinggevenden en medewerkers daarop in te spelen. Dat gebeurt op basis van relevante informatie uit het bedrijfsplan.

Wederkerigheid gaat er vanuit dat direct leidinggevenden weten wat medewerkers nodig hebben om succesvol te zijn. De top-downbenadering gaat samen met een bottom-upbeweging. Naarmate de lijnrelatie meer wederkerig en ‘waarachtig’ van aard is, neemt de kans op miscommunicatie en misverstanden af. De leidinggevende geeft met werknemers de wederkerigheid in het bedrijfsbelang en het individuele belang gestalte.

Bij wederkerigheid blijft de gezags- en ruilrelatie tussen werkgever en werknemer overeind. De samenwerkingsrelatie verandert echter drastisch, doordat de direct leidinggevende zich rekenschap moet geven van de individuele oriëntaties van zijn werknemers. De direct leidinggevende is een manager van arbeidsrelaties. Hij stimuleert die individuele ruimte. Naast traditionele arbeidsrelaties staan andersoortige relaties met effecten op de gezags-, ruil- en samenwerkingsrelatie: uitzendarbeid, detachering, tijdelijke contracten, zelfstandigen zonder personeel, ict-gebonden werkvormen (virtuele teams). De fysieke ondernemingsgrens doet er steeds minder toe.

De functie van human resources (HR) is in de lijn verankerd, of als aparte afdeling ingericht. In nieuwe verhoudingen weet de werknemer zich vertegenwoordigd door ondernemingsraad of vakorganisaties. Met vakorganisaties gaan werkgevers verbindingen aan op basis van partnerschap. De onderneming realiseert bedrijfsdoelstellingen in een krachtenveld van externe invloeden. Deels heeft de onderneming op deze ontwikkelingen (sociaal-economisch, politiek en maatschappij) invloed, deels niet.

Constructieve onderlinge verhoudingen ontstaan niet vanzelf, je moet er iets voor doen. Dit vereist het kennen van de relevante stakeholders en brengt met zich mee dat op het juiste moment de juiste stakeholders worden betrokken. Een belangrijke actie is de dialoog tussen de verschillende interne en externe stakeholders. Een geslaagde dialoog is de resultante van het verhelderen van verwachtingen (transparantie), veelvuldig communiceren en het organiseren van de terugkoppeling (feedback).