

## **Kleinschaligheid versus complexiteit: de leider aan zet!**

Veel vertrouwenspersonen werken voor grote instellingen.

In deze column gaat mijn aandacht uit naar de vertrouwenspersoon in het Midden- en Kleinbedrijf, het MKB.

99% van de bedrijven in Nederland vallen onder de categorie MKB. Het zijn bedrijven met 1 tot 250 medewerkers. In Nederland werkt ongeveer 60% van alle werknemers in het MKB. En voor al deze mensen geldt, dat zij veilig moeten kunnen werken, zowel fysiek als psychisch en sociaal.

Toen in 1983 de ARBO-wet voor het eerst van kracht werd, was het bijvoorbeeld in de MKB-bouw nog heel stoer als je als medewerker geen helm droeg. Een helm was voor de watjes. De arbeidsinspectie had er in die tijd de handen vol aan om de eigenaren en directeuren ervan te overtuigen dat het hun verantwoordelijkheid was om dat beeld te keren: 'Je bent stoer als je een helm draagt'. Van top tot werkvloer werd gedragsverandering verwacht. Gelukkig is de helm inmiddels volledig ingeburgerd op elke bouwplaats. De werknemer neemt daarin ook zijn eigen verantwoordelijkheid en leert het de nieuwkomers op het werk. In allerlei andere branches en sectoren kwamen soortgelijke situaties voor, met de ARBO-wet in de hand gingen we met een nieuwe bril naar oud gedrag kijken.

Zo kan het ook gaan met sociale veiligheid en integriteit. De top van het bedrijf moet willen uitstralen dat gedrag dat vaak al decennialang heel gewoon was, nu niet meer kan. En medewerkers moeten ongestraft 'nee' kunnen zeggen en niet meer meelachen bij oude geintjes.

De vertrouwenspersoon van het outdoor-bedrijf waar onderstaand voorbeeld over gaat, heeft te maken met veel verschillende soorten mensen op de loonlijst: een minimale vaste staf, veel jonge seizoenswerknemers, heel jonge klanten en hun ouders en verzorgers. Het bedrijf organiseert sportieve activiteiten en zomerkampen. Het is een klein bedrijf met een complexe opgave op het gebied van sociale veiligheid en integriteit.

Op de schouders van de directeur-eigenaar ligt een grote verantwoordelijkheid. Hij moet zelf alle processen in de organisatie kennen en daarop kunnen sturen.

Hij heeft zich gerealiseerd dat zijn bedrijf grote risico's loopt wanneer sociale veiligheid en integriteit niet goed geborgd zijn binnen de bedrijfscultuur en besloot om dit heel goed te gaan regelen. Hij stond open voor een paar belangrijke voorwaarden om dat ook werkelijk te gaan doen. Ten eerste had hij bedacht dat hij te weinig wist van de materie en hij dook, via de brancheorganisatie, in de regelgeving. Ook had hij besloten dat het geld mocht gaan kosten. En hij koos voor een eigen vertrouwenspersoon. Zijn zoektocht daarnaar leverde

hem niet alleen een gekwalificeerde professional op, de selectiegesprekken met sollicitanten maakten hem nieuwsgierig naar de voor zijn bedrijf goede inbedding van sociale veiligheid en integriteit.

Dat heeft vervolgens geleid tot een bijeenkomst met de eigenaar, de hele staf én de vertrouwenspersoon waarin zij samen een aantal uitgangspunten hebben neergezet om de inbedding te organiseren. Onder het thema 'Wat kan er allemaal misgaan en hoe gaan we daar dan professioneel mee om?' passeerden allerlei praktijksituaties de revue. Een bepalend moment was toen de gespreksleider aan de directeur-eigenaar vroeg: 'Wat mag er van jou in dit bedrijf absoluut niet gebeuren?' Zijn medewerkers wachtten zijn antwoord rustig af en mochten getuige zijn van zijn denkproces, de keuzes die hij maakte en de lijn die hij daarmee uitzette. Dat leidde tot een mooie energie in de groep. Hij had als eerste zijn verantwoordelijkheid genomen voor sociale veiligheid en integriteit. Met dat vertrouwen kwam daarna ook de organisatorische inbedding goed tot stand.

Natuurlijk komt dat beleid uitgebreid op de site van het bedrijf te staan, zodat ook de klanten weten wat ze kunnen verwachten.

Sociale veiligheid en integriteit persoonlijk verwoord en voorgedaan door de hoogste baas. Ook in een klein, complex bedrijf is dat goed mogelijk. De vertrouwenspersoon die daar aan de slag gaat, weet dat er alle ruimte is om haar bijdrage te leveren.

Mieke van den Broek-Hanskamp