

De vertrouwenspersoon en good governance 6

Good governance, cultuur en de vertrouwenspersoon



Evolutie van de professie van vertrouwenspersoon en *good governance*

Net zoals de boekdrukkunst op meerdere plaatsen tegelijkertijd is uitgevonden, lijkt er ook nu weer iets te ontstaan op meerdere plaatsen tegelijkertijd: de trend dat het gesprek bij vertrouwenspersonen niet altijd meer alleen gaat over ongewenst gedrag en integriteit.

Waar gaat het over, en waarom heeft dat te maken met *good governance*?

Jonge medewerkers accepteren minder ongewenste omgangsvormen van leidinggevend en tegelijkertijd zijn ze minder assertief jegens diezelfde leidinggevende. Bijna de helft van de werkgevers vindt dat jonge werknemers beter moeten communiceren. Een op de vier jongeren deelt die mening. Volgens de werkgevers zijn jongeren overigens wel assertief. Maar daar denken jongeren zelf dan weer anders over. De helft vindt zich nog lang niet assertief genoeg (bron: Trendwolves).

Een praktijkvoorbeeld

Een leidinggevende geeft regelmatig een 'sneer', een spottend lachje aan een jonge medewerker, ofwel een negatieve reactie, onaardig gebracht. Dat kan over van alles gaan, zoals bijvoorbeeld een nieuw voorstel, dat de medewerker aan de leidinggevende voorlegt. De medewerker weet heus zelf dat een voorstel afgewezen kan worden, om verschillende redenen, maar het is dan *the tone-of-voice* waardoor zo'n sneer aankomt.

De medewerker geeft geen weerwoord. Hij gaat het gesprek niet aan, maar nadat dit een paar keer is gebeurd gaat hij wel naar de vertrouwenspersoon. Daar vertelt de medewerker over de angstcultuur op de afdeling. Want het gebeurt stelselmatig, en het overkomt iedereen op de afdeling, zegt hij. Angst voor negatieve reacties is de grootste drijfveer geworden voor het leveren van prestaties. En niemand durft meer te reageren. Het ontbreekt de medewerkers op de afdeling aan psychologische veiligheid.

Als dit aan jouw tafel wordt uitgesproken, wat doe je dan als vertrouwenspersoon? Gaat het hier om ongewenst gedrag, om integriteit jegens de persoon van de medewerker of om conflicten op het gebied van de arbeidsverhoudingen? Of alledrie? Hoe reageer je dan?

Er zijn verschillende perspectieven om te kijken naar dit fenomeen.

Het perspectief van de melder: wat is er met jonge medewerkers aan de hand dat zij geen weerwoord geven op negatief gedrag jegens hen? Zijn de medewerkers onvoldoende assertief, hebben zij niet de vaardigheden om het gesprek aan te gaan? Dat kan, en dat is voor de vertrouwenspersoon niets nieuws en een advies op dit vlak is een goede optie. Maar wie is bij de aanpak van dit probleem aan zet?

Het perspectief van leidinggevenden: in de media hoor je diverse leidinggevenden zich afvragen waarom de medewerkers nergens meer tegen kunnen of direct in de slachtofferrol duiken.

De rol van de leidinggevende ligt steeds meer onder het vergrootglas. 'Je bent als manager nergens meer..., je kunt zó een klacht aan je broek krijgen', hoor je hen verzuchten.

Het perspectief van de vertrouwenspersoon: wordt de vertrouwenspersoon ingezet als excuustruus, die mag helpen om het klusje van een ander op te knappen? Waar sta je als vertrouwenspersoon zelf in zo'n geval? Kun je er iets mee?

Wat is je positie en rol als (externe) vertrouwenspersoon als het gaat om de arbeidsverhoudingen? Er zijn vertrouwenspersonen die weliswaar bij leidinggevende aanklaarten dat er meldingen zijn, maar omwille van de melder niet over de inhoud van de melding praten. Zij hechten eraan om buiten het systeem te blijven. Maar de vraag is of dat hout snijdt.

Je kunt zeggen dat de professe van vertrouwenspersonen evolueert. Steeds vaker krijgt een vertrouwenspersoon te maken met drie soorten van meldingen op het gebied van organisatiecultuur. De meldingen kunnen gaan over ongewenst gedrag, integriteitsproblematiek en/of de cultuurkant van de arbeidsverhoudingen. Deze laatste is een van de vier componenten van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. De andere drie componenten zijn de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden en de 'arbeidsomstandigheden in engere zin'. Dat is de meer fysieke component, zoals het klimaat, de werkruimte, enzovoorts.

Juist bij cultuurproblematiek is een goede functionele inbedding van de vertrouwenspersoon van groot belang.

Onderdeel van de functie van vertrouwenspersoon is het geven van goede voorlichting aan medewerkers op een bedrijf over uiteenlopende situaties waarin integriteit of veiligheid van werkplek in het geding zijn. Deze voorlichtende functie zet zich voort in het opvanggesprek tussen vertrouwenspersoon en melder(s). Binnen dat kader horen vertrouwenspersonen hun cliënten te informeren over problemen die zich kunnen voordoen op het vlak van de stijl van leidinggeven en de bedrijfscultuur, die ziekmakend kan zijn. Maar er kunnen ook redenen zijn om melders te informeren over leidinggevenden die goochelen met geld en vaststellingsovereenkomsten met als doel kritische, en niet-assertieve medewerkers definitief te ontslaan.

Het risico bestaat dat bestuur en toezicht zich hierover onvoldoende laten informeren, of dat niet zichtbaar wordt dat ze eigenlijk weggijken. Want er zijn andere, belangrijker onderwerpen in de *boardroom*.

Maar als de top dat doet, welke patronen kunnen dan zichtbaar worden in de organisatie zelf? Niet alleen bij de leidinggevenden, maar ook in de afdeling of het team.

Hoe ziekmakend zijn dan het aloude hanengevecht, de pikorde, het ellebogenwerk? En wat is de invloed van die machtsfactoren op het *bystanders*-effect, het weggijken door collega's? En welk effect heeft dit op de jonge garde, waar het bedrijf in steeds grotere mate van afhankelijk is?

De vertrouwenspersoon wordt dus uitgedaagd om ongewenst gedrag en integriteit te relateren aan de bedrijfscultuur in het licht van de jonge werknemer. Door zo te doen relateert hij het ook direct aan *good governance*. Want een open en goede cultuur is een aanjager voor geluk bij iedere jonge werknemer in een organisatie.

Welke onderwerpen kan de vertrouwenspersoon in dit verband aanklaarten in het jaarverslag of tijdens gesprekken met bestuurders/leidinggevenden?

Een veelvoorkomend onderwerp aan de hand waarvan een gesprek over integriteit en veiligheid op de werkplek kan worden gevoerd is het ziekteverzuimpercentage. Niettemin zijn helaas nog lang niet alle

leidinggeevenden zich bewust zijn van de impact van dat begrip in relatie tot sociale en psychologische veiligheid. Maar wat te denken van het uitstroompercentage? Of het percentage vaststellingsovereenkomsten, en de kosten die daarmee gepaard gaan? Worden de exitgesprekken geëvalueerd en wat kan de organisatie hieruit leren? Wat is het beleid rond de jonge werknemer? Zorg er als vertrouwenspersoon voor dat je bekend bent binnen de organisatie. Niet alleen bij de medewerkers, maar ook bij de leiding, het bestuur en de toezichthouder. En maak afspraken over hoe je wilt werken. Wat je wilt dat er met je verslag gebeurt, en hoe jij in een gesprek de gegeven signalen op het gebied van organisatiecultuur en jonge werknemers gaat toelichten. Zodat de lijntjes heel kort zijn op het moment dat je zult moeten gaan adviseren om bijvoorbeeld de bedrijfscultuur te laten onderzoeken omdat er meldingen zijn op het gebied van de arbeidsverhoudingen vermengd met bejegeningsspijn.

Oktober 2023

Mieke van den Broek-Hanskamp