



# Balans als constante binnen je bedrijf

TIM VRIEND EN ONNE JANSSEN VAN  
DE RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN

Tekst: Sil Biesbroek  
Foto's: Anjo de Haan



**Eens in het jaar de balans opmaken is mooi, stellen Tim Vriend en Onne Janssen van de Rijksuniversiteit Groningen, maar als het gaat over de relatie met je werknemers is een constante reflectie op de verhoudingen veel beter. “Je kunt geen balans in een relatie onderhouden als je maar één keer per jaar reflecteert. Die moet je constant onderhouden.”**

“Een arbeidscontract is een begin. Daarmee maak je de afspraken en zet je die op papier met een handtekening eronder. De uitwerking van een contract, dus de aansturing en de motivering van medewerkers vindt met name plaats in de relatie tussen de leidinggevende en de medewerkers”, legt Onne Janssen uit. Over die relatie, tussen werkgever en werknemer, gaat het hier. Tim Vriend, universitair docent human resource management, en Onne Janssen, hoogleraar gedrag in organisaties, staren beiden vanuit huis naar het beeldscherm dat voor hen staat. Om beurten nemen ze het woord om uit te leggen hoe een werkgever zich het best kan verhouden tot zijn medewerkers.

#### SOCIALE RELATIE

“De relatie tussen werkgever en werknemer is in beginsel puur economisch”, vertelt Tim Vriend. “Daarnaast, even los van het werk waarvoor je wordt betaald, zijn er misschien andere verantwoordelijkheden die een werkgever wil delegeren en die een werknemer wel of niet wil accepteren. Gedurende zo’n proces, waarbij je constant aftast wat je aan elkaar hebt en waar je met elkaar naar toe wilt, ontwikkel je naast een economische relatie eigenlijk ook een sociale relatie.”

#### HET SUMMUM VAN LOYALITEIT

Uit onderzoek dat Vriend en Janssen samen hebben gepubliceerd, blijkt dat medewerkers die zich sterk verbonden voelen met hun werkgever eerder geneigd zijn onethisch gedrag te vertonen, zoals het vertellen van leugens om de goede reputatie van hun werkgever te beschermen. In eerste instantie klinkt dit misschien niet zo slecht, erkent Vriend, maar hij waarschuwt ook voor de gevolgen die het vertellen van leugens op de lange termijn kan hebben. “Als je belangrijke informatie verhuult, kan het misschien in één situatie je werkgever uit de brand helpen, maar op den duur komen leugens waarschijnlijk toch uit. Ik kan me voorstellen dat je je als werkgever geveild voelt, want het is eigenlijk het summum van loyaliteit als je liegt voor de baas. Het is alleen niet de goede manier om dat te uiten, want er zijn veel betere manieren waarop je dat kunt doen.”

#### ‘ALS WE ONS PRECIJS AAN EEN ARBEIDSCONTRACT HOUDEN LOOPT ALLES IN DE SOEP’

Waar Vriend het over heeft, is een ‘uitwisselingsrelatie’ tussen werkgever en werknemer. Die kan zich na het ondertekenen van een contract ontwikkelen tot een vriendschap, maar ook niet. Wellicht komt de werknemer gewoon zijn taken afhandelen en blijft hij daarna niet nog even hangen in de kantine om terug te blikken op de dag. Die ontwikkeling kan twee kanten opgaan. Volgens Vriend is het belangrijk dat je constant zicht houdt op je relatie met je werknemers en in de gaten houdt wat hun behoeften zijn. “Als we ons precies aan het arbeidscontract houden, loopt alles in de soep”, vult Onne Janssen aan. “Blijkbaar doen we gewoon veel meer. Hoe je dat precies in-

vult, is heel erg afhankelijk van de specifieke kennis, de bekwaamheid, maar ook de ambities van een medewerker. Die variëren namelijk. Ik denk dat het heel belangrijk is voor een leidinggevende dat hij dat goed in kaart heeft.”

#### AMBITIES

Volgens Janssen worden de ambities van medewerkers duidelijk door regelmatig het gesprek met hen aan te gaan. Hierdoor kun je als werkgever opdrachten geven die goed aansluiten bij de interesses van je werknemers. Er kan dan een relatie van onderlinge ‘wederkerigheid’ ontstaan, legt Janssen uit. Hoe behoud je de rust binnen je bedrijf onder je medewerkers als Pietje meer verantwoordelijkheid krijgt dan Jantje? Gevoelens van wrok en jaloezie liggen dan al snel op de loer. Dat hoeft niet zo te zijn, vinden Vriend en Janssen. Het is volgens hen belangrijk dat je



## ‘MENSEN ZIJN ER HEEL GEVOELIG VOOR ALS DINGEN NIET EERLIJK WORDEN VERDEELD’

Of je als werkgever één op één met een werknemer of juist in een groep moet reflecteren en vooruitblikken, is afhankelijk van waar de situatie om vraagt, vertellen de heren. “Dat vind ik een lastige, want het is een beetje afhankelijk van de aard van het werk”, zegt Janssen. Wanneer je tijdens een complex project met verschillende mensen samenwerkt, is het volgens hem juist goed om met z’n allen om de tafel te zitten, maar wanneer een medewerker met de vraag rondloopt of hij een bepaalde opleiding mag doen, is het geschikter om dit individueel te bespreken.

### VERDELING

“We zijn er heel gevoelig voor als dingen niet eerlijk worden verdeeld”, legt Janssen uit. “Dingen verdelen heeft altijd te maken met schaarste en dan is het natuurlijk heel belangrijk dat je als leidinggevende de procedure helder maakt”, aldus Janssen. Als je dat doet, zijn volgens hem tegenslagen goed te verteren, omdat het spel dan eerlijk is gespeeld.

transparant bent over de keuzes die je maakt. “Alle medewerkers zijn verschillend”, zegt Vriend. “Sommigen hebben wel de ambitie en de kunde en anderen niet. Er ontstaan simpelweg verschillen en ik denk niet per se dat dit erg is.”

### VINGER AAN DE POLS

Hoe zorg je ervoor dat je als werkgever de vinger aan de pols houdt bij je collega’s? Janssen heeft wel een suggestie voor bedrijven die veel op projectbasis werken. “Grondverzet- en natuurbehoudprojecten zijn meestal tijdgebonden. Dat vergt gewoon heel veel afstemming en dan zie je dat er vaak dagelijks of wekelijks contact met elkaar is om het werk goed te coördineren. Na afronding van zo’n project zou het goed zijn om overstijgend terug te kijken op hoe het werk is verlopen”, aldus Janssen. Hij is er namelijk van overtuigd dat je haast van elk project wel iets kunt leren.

Tijdens evaluatiegesprekken kan de conversatie soms blijven hangen bij één specifieke gebeurtenis. Volgens Janssen kun je dit voorkomen door een gesprek goed voor te bereiden. “Daarmee voorkom je dat je blijft hangen bij één onderwerp. Dat kan één op één zo zijn, maar ook in teamverband. Als er overstijgend iets te adresseren is, heeft dat vaak te maken met complexe dingen”, legt Janssen uit. Juist dan is het goed om gesprekken voor te bereiden, adviseert hij. “Je kunt ook afspreken dat je kwesties en problemen uitwisselt. Vaak hebben mensen schroom om problemen aan te kaarten, dus spreek af dat je dat juist wel doet”, aldus Janssen. Veel verbetering komt voort uit het tijdig en adequaat benoemen van kleine en grote problemen, zodat je er iets aan kunt doen. “Dat is vaak veel beter dan ze met de mantel der liefde te bedekken”, concludeert Janssen.