

# Conjunctuur heeft geen invloed op vertrouwen in management



**Basti Baroncini, redacteur P&Oactueel**  
redactie@penoactueel.nl

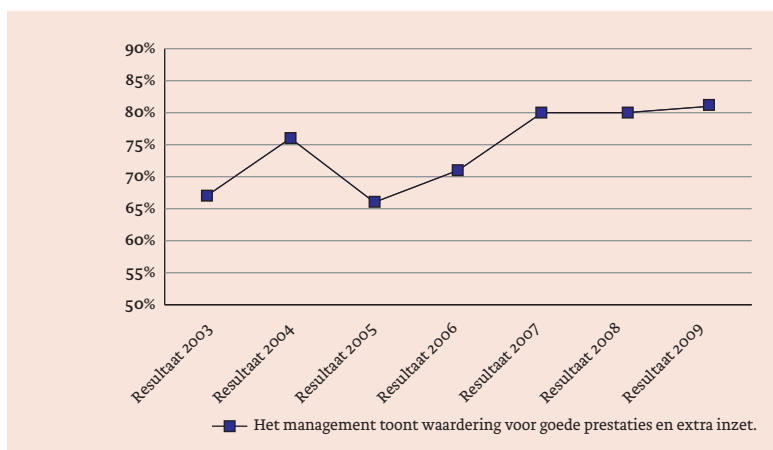
Conjuncturele schommelingen blijken nauwelijks van invloed op het vertrouwen dat werknemers hebben in het management. Wel loont het voor HR om in tijden van recessie te blijven investeren in het personeel aangezien investeringen veel meer invloed op het managementvertrouwen hebben. Dat blijkt uit een exclusieve analyse die kennisinstituut Great Place To Work maakte voor P&Oactueel op basis van haar onderzoeksdata over de periode 2002 tot en met 2009.

Volgens **Jos Plompen**, directeur van Great Place To Work (GPTW) kunnen bedrijven op twee manieren omgaan met een crisis. 'Aan de ene kant zijn er de ondernemingen die angstig reageren door een pas op de plaats te maken en investeringen – ook in personeel – te stoppen. Op korte termijn lijkt dat interessant, maar uiteindelijk heeft

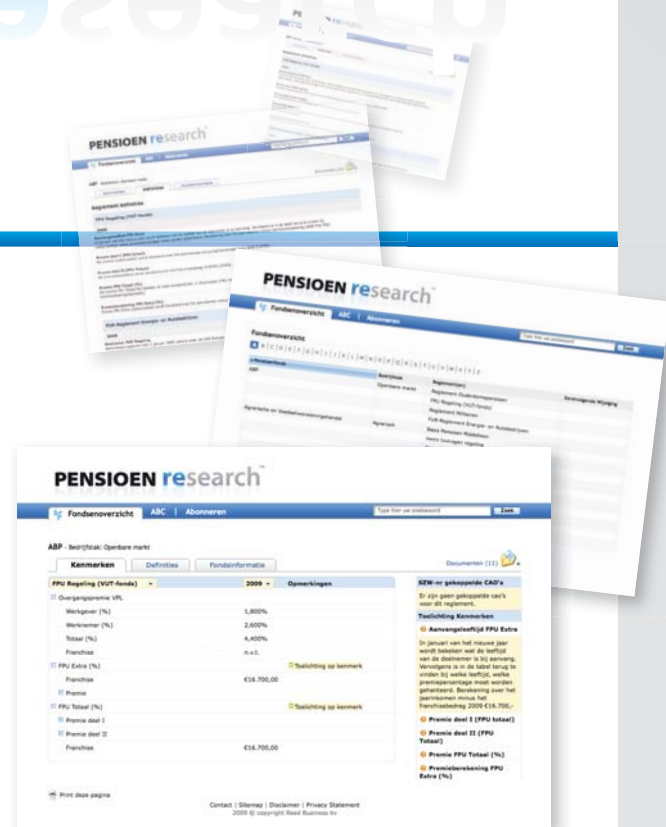
het geen effect. Het is namelijk een bekend gegeven dat je beste mensen als eerste weg zijn, zeker in de huidige markt. Aan de andere kant zijn er de bedrijven die er juist nu voor zorgen dat iedereen op de juiste plek zit en extra opgeleid wordt. Daardoor zijn die medewerkers niet alleen multi-inzetbaar als de markt weer aantrekt, ook is het

bedrijf als geheel veel sneller uit de startblokken in aanloop naar de volgende piek.'

Toch blijft de vraag bestaan in hoeverre je als bedrijf – en als verantwoordelijk HR-manager – nu eigenlijk invloed hebt op het vertrouwen van je mensen. Is dat niet veel eerder aan conjuncturele schommelingen onderhevig? Het blijkt van niet. Vertrouwen in het management lijkt veel meer afhankelijk van de investeringen die het bedrijf in haar personeel doet. Jos Plompen: 'Bedrijven die behoren tot de beste werkgevers halen betere resultaten, bijvoorbeeld op de beurs. In tijden van recessie gaat vanzelfsprekend ook de beurskoers van die bedrijven omlaag, maar niet zoveel als die van de concurrenten. Ze behouden daarmee ook op langere termijn hun voorsprong op anderen. Als mensen het gevoel hebben dat zij een belangrijke pri



## De online databank die alle beroeps- en bedrijfstakpensioenfondsen helder in kaart brengt



### Alle variabele gegevens

Alle jaarlijks variabele gegevens per pensioenfonds en per jaar op een rij, onder andere:

- premies;
- franchisebedragen;
- indexatiecijfers;
- opbouwpercentages.

### Reglementen en statuten

Bovendien biedt Pensioen Research een overzicht van alle rechtsgeldige documenten zoals reglementen en statuten in pdf-formaat.

### Actueel en betrouwbaar

Ontdek op [www.pensioenresearch.nl](http://www.pensioenresearch.nl) hoe praktisch Pensioen Research is. Open het Voorbeeldfonds en bedenk wat deze databank voor u kan betekenen. Nooit meer zoeken en de zekerheid dat u altijd over de meest actuele en betrouwbare informatie beschikt.

### [www.pensioenresearch.nl](http://www.pensioenresearch.nl)

[Servicedesk@pensioenresearch.nl](mailto:Servicedesk@pensioenresearch.nl)

020 – 515 95 40

oriteit voor het management zijn, dan vertaalt zich dat in vertrouwen en uiteindelijk in een positief bedrijfsresultaat.’

De investeringen in het personeel hebben daarom veel meer invloed op het vertrouwen in het management dan conjuncturele schommelingen. Een bewijs daarvoor is het feit dat het vertrouwen in de best presterende bedrijven de afgelopen jaren continu gestegen is, ondanks verschillende conjunctuurschommelingen. GPTW maakt dat inzichtelijk via de zogeheten *Trust-index*. Dit is een gewogen gemiddelde van de gemeten waarden geloofwaardigheid, respect, eerlijkheid, trots en kameraadschap.

### Investeren in crisistijd

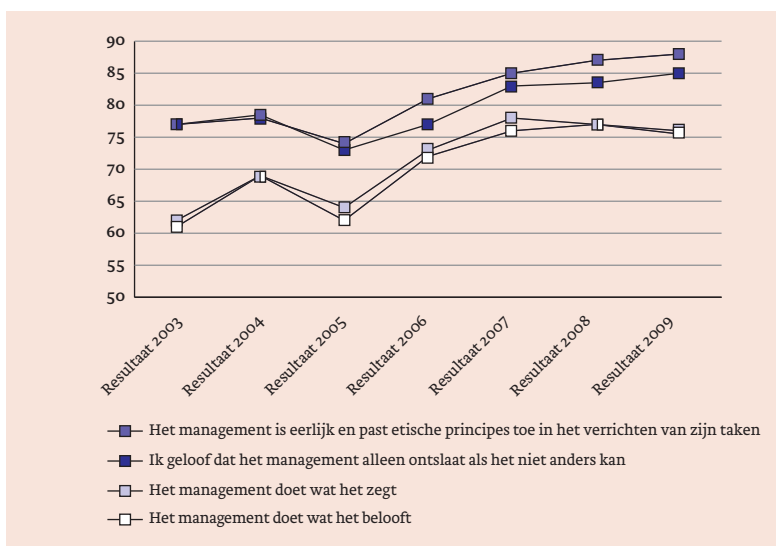
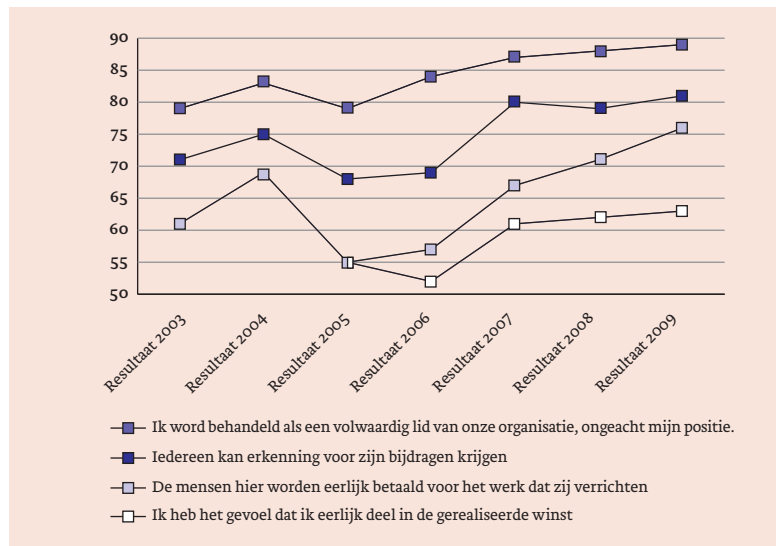
Toch is het een vreemde discussie, want goed voor je mensen zorgen is toch altijd nodig? Dat klopt, maar in tijden van recessie is het volgens Jos Plompen nóg belangrijker dan anders: ‘In crisissituaties zie je bijvoorbeeld dat sommige managers even vergeten te communiceren. Dat ze het personeel plotseling onvolledig gaan voorlichten over de ontstane situatie omdat ze zogenaamd te druk zijn met het aanpakken van de problemen. Terwijl de behoefte aan goede communicatie juist in crisistijd enorm groot is. Kijk, als het goed gaat en er komt geen informatie, dan maken mensen zich weinig zorgen: het gaat immers toch lekker. Maar als het minder goed gaat, dan maken

mensen zich zorgen en gaan ze hun eigen verhaal bedenken. Het belang van investeren in mensen neemt in moeilijke tijden dus alleen maar toe.’ Het belangrijkste wat managers tijdens crises moeten doen is iedereen bij de aanpak van de problemen (blijven) betrekken: ‘De reflex is dat de directie zich terugtrekt voor gewichtig crisisberaad, maar voor het draagvlak is het veel beter als je gewoon in gesprek blijft met je mensen. Bovendien doe je een beroep op het inzicht en de ervaring van je personeel. In de boardroom is veel algemene kennis aanwezig, maar de verkoopmensen weten toch echt het best wat er momenteel in de markt gebeurt.’ Daarbij is een heldere uiteenzetting van de visie onontbeerlijk. Want wanneer het management een duidelijk beeld heeft

van de koers van de organisatie en hoe men daar moet komen, dan ondersteunt dat het vertrouwen van de medewerkers in de toekomst.’ Dat de beste werkgevers steeds beter scoren op waarden als geloofwaardigheid, respect, eerlijkheid toont volgens Jos Plompen aan dat bedrijven steeds beter het belang van goed werkgeverschap inzien: ‘Managers begrijpen steeds vaker dat de organisatie slechts bestaat bij de gratie van de mensen die er werken.’ ●

*Great Place to Work en P&Oactueel organiseren op 16 april aanstaande een congres over goed werkgeverschap.*

*Meer informatie is te vinden op [www.greatplacetoworkcongres.nl](http://www.greatplacetoworkcongres.nl)*



### Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid blijkt een uiterst belangrijk punt in het creëren van vertrouwen. Gelijkwaardigheid betekent in dit geval dat je bij moeilijke maatregelen bij jezelf begint. Dus als er kosten bespaard moeten worden, maak je als leider of manager als eerste aanpassingen in je eigen salaris. Zo laat je zien dat je met zijn allen in hetzelfde schuitje zit. Het besef van medewerkers dat er een eerlijke verdeling is van de intrinsieke en extrinsieke beloning leidt tot vertrouwen in het management. Op langere termijn zal dat zich goed terugbetalen. De volgende figuren laten zien dat de beste werkgevers steeds beter zijn gaan scoren op gelijkwaardigheid en eerlijkheid binnen de organisatie.