

# De zeven geheimen achter succesvolle werkgevers

Jaarlijks gaat het Amsterdamse bedrijf Effectory op zoek naar de honderd beste werkgevers van Nederland. Dit uitgebreide onderzoek onder werknemers levert een schat aan informatie op. Guido Heezen, directeur van Effectory, kan dan ook precies vertellen waarin de beste werkgevers uitblinken.

**M**

aar liefst 430 bedrijven en organisaties namen dit jaar deel aan de competitie voor de beste werkgevers. Dit is een groot aantal als je bedenkt dat

alleen bedrijven met meer dan duizend werknemers kunnen meedoen. In dit onderzoek vraagt Effectory aan de medewerkers hoe zij hun organisatie beleven en het werk ervaren. “Wij zien dus veel bedrijven vanbinnen en signaleren interessante trends”, aldus Guido Heezen. Hij ziet bijvoorbeeld dat de werknemers de laatste paar jaar tevredener zijn geworden. Dat is het directe gevolg van de crisis: mensen zijn blij dat ze werk hebben. Heezen ziet ook verschillen tussen bedrijven, tussen branches en onderwerpen. Maar de verschillen zijn minder groot dan in het V-focusonderzoek, waarin de financiële adviseurs er met kop en schouders bovenuit steken qua tevredenheid over hun werk (zie pagina 5). Heezen: “Wij kijken vooral naar de bevologenheid (passie voor het vak) van medewerkers en hun betrokkenheid (binding met het bedrijf). Financiële adviseurs zijn in het algemeen erg bevologen, maar minder betrokken. ‘Hippe’ bedrijven hebben daarentegen vaak erg betrokken medewerkers die wat minder bevologen zijn. De beste werkgevers in het Effectory-onderzoek hebben een groot aandeel medewerkers dat zowel bevologen als betrokken is.” Volgens Heezen zijn dit de medewerkers die een organisatie vooruithelpen: zonder bevologen en betrokken medewerkers zou ‘de kar’ stilstaan. Het doorsnee Nederlandse bedrijf telt ongeveer 28 procent medewerkers dat zowel bevologen als betrokken is. Dit is relatief weinig. Bij de beste werkgevers ligt het percentage boven 50 procent.

## GUIDO HEEZEN

“Ongeveer 28 procent van de Nederlandse werknemers is bevologen en betrokken. Dit is weinig.”

Foto: Geesje Rotgers

Het V-focusonderzoek kent nog een opvallende uitkomst: de mannelijke werknemers blijken over de hele linie tevredener dan de vrouwelijke werknemers. Hoe kan dat? Heezen: “Dit resultaat komt overeen met het doorsneebedrijf in Nederland. Maar bij de beste werkgevers zien wij het omgekeerde: vrouwen zijn daar positiever dan mannen. Dit komt doordat de beste werkgevers hoog scoren op het gebied van gelijke carrièrekansen voor mannen en vrouwen.” Volgens Heezen hechten vrouwen sterk aan werkgevers bij wie zij hun capaciteiten kunnen benutten.

## Uitblinkers

Guido Heezen heeft zeven adviezen voor werkgevers (en hun werknemers) om een omgeving te creëren die leidt tot bevologenheid en betrokkenheid van medewerkers (zie kader). “Wij zien dat de beste bedrijven uitblinken in deze zeven dingen.” Volgens Heezen zijn bevologen en betrokken medewerkers essentieel voor het succes van een organisatie. Organisaties die zelf bevologen en betrokken zijn, trekken dito medewerkers en klanten aan.

## Do's and don'ts van goed werkgeversschap

1. Bij de beste werkgevers worden medewerkers aangestuurd op basis van vertrouwen en autonomie. Medewerkers bij de honderd beste werkgevers voelen zich hierdoor gewaardeerd door hun leidinggevende. In traditionele organisaties wordt aangestuurd op basis van controle en dat leidt tot minder bevologen medewerkers.
2. De beste werkgevers hebben een inspirerende, gemakkelijk benaderbare directie. De directeur geeft duidelijk richting aan de organisatie en weet de maatschappelijke rol van de organisatie goed te vertolken. Daarbij begeeft de directeur zich veelvuldig ‘onder de mensen’. Heezen: “Wij komen helaas nog altijd bij bedrijven waar de directeur in een ‘ivoren toren’ zit met een eigen lift naar boven. Ook zien we geregeld dat de directeur zijn strategie wel deelt met het managementteam, maar dan stopt het: verder in de organisatie komt die niet.”
3. Bij de beste werkgevers zijn onnodige regels geschrapt en de bureaucratie is uitgebannen. “Of er veel overbodige regels zijn bij bedrijven? Lees het gemiddelde arbohandboek erop na en je lacht je rot. Dit soort boeken staat doorgaans bomvol overbodige regels. Wij zien geregeld dat bedrijven er gemakkelijk regels bij bedenken, maar geen regels schrappen.”
4. Minder management is een verademing voor een organisatie. Minder managementlagen leidt tot meer bevologen medewerkers.
5. Bij de beste werkgevers worden de vakmensen en specialisten in de frontlinies gewaardeerd. Alle andere mensen in de organisatie zorgen ervoor dat deze mensen zo goed mogelijk functioneren. Bij de beste werkgevers heeft men goed voor ogen dat door deze mensen het geld verdiend moet worden.
6. De beste werkgevers zijn ‘sociaal innovatief’. Zij vragen aan hun eigen medewerkers wat er beter, slimmer en goedkoper kan worden gedaan binnen het bedrijf. De eigen medewerkers weten dat immers het best, daar is geen extern bureau voor nodig om het te laten onderzoeken.
7. De beste werkgevers delen de bedrijfsinformatie met al hun medewerkers. Delen in bedrijfsinformatie zorgt voor meer betrokkenheid van medewerkers. “Als je weet wat er speelt, kun je beter inschatten of je de juiste dingen doet. Dan wordt het een spel om de organisatie op een hoger niveau te brengen”, legt Heezen uit. Informatie delen betekent vooral ook de informatie over de financiën. Bij Effectory weet iedere medewerker precies hoeveel geld er iedere maand binnenkomt en hoeveel eruit gaat. “Wij denken er nog over na of wij ook de salarissen openbaar willen maken.” Heezen ziet bij veel bedrijven schaamte voor de euro's. “Als je aan een gemiddeld bedrijf vraagt hoeveel omzet en winst er gemaakt wordt, blijkt dat een groot geheim van de directie. Dat slaat nergens op. Het argument dat dit concurrentiegevoelige informatie is, vind ik onzin. De concurrent kan namelijk zo uitrekenen hoeveel zijn concurrent verdient.”