

Hoe houd je je werknemers gelukkig, tevreden en betrokken? Niet alleen met zitzakken, een

WILBERT ELTING

Voor veel bedrijven was het lange tijd niet zo'n probleem om goede mensen te vinden. Zette je een vacature uit, dan kwamen er altijd wel genoeg reacties. En vertrok er eens iemand? Dan vond je snel een vervanger.

Die tijd lijkt nu wel voorbij. Sommige vacatures, vooral voor meer gespecialiseerd personeel, kunnen zomaar een paar maanden openstaan. Het is funest voor bedrijven die willen groeien of, in de ergste gevallen, hun dienstverlening op peil willen houden. Het is de plotse pijn van een krappe arbeidsmarkt.

Bedrijven in de digitale sector voelen die pijn al veel langer. Voor hen is de zoektocht naar goed personeel en het vasthouden van de mensen die je hebt een constante factor vanaf het moment van de oprichting. Het zit bijna ingebakken in hun DNA. Programmeurs, UX-designers, frontenders, backenders. Ze waren altijd al schaars. En voorlopig blijft dat ook nog wel even zo.

Misschien dat daarom bij techbedrijven ook veel meer nagedacht

wordt over hoe je een goede werkgever kan zijn. Hoe je je personeel tevreden, gelukkig en betrokken houdt. Dat ze plezier in hun werk hebben en zich met jou verbonden voelen. De voorbeelden bij de grote Amerikaanse techbedrijven als Google en Meta spreken tot de verbeelding: met glijbanen op kantoor, koks die ontbijt, lunch en diner voor je bereiden en onbepaalde vakantiedagen.

Glijbanen en salades zijn leuk, ze maken een werkplek niet per se fijn. Ook dat weten de werknemers bij Google en Meta maar al te goed. Maar wat is het dan wel?

Op die vraag proberen ook digitale bedrijven dicht bij huis het antwoord te vinden. Zoals TRES in Heerenveen dat onlineplatforms bouwt. Het werd vooral bekend van de websites die het voor voetbalclubs bouwde maar maakte bijvoorbeeld ook een klantportaal voor telecombedrijf KPN, afvalverwerker Omrin en hogeschool Windesheim in Zwolle.

De filosofie daarbij is vanaf het begin geweest dat tevreden klanten beginnen met tevreden medewerkers, vertelt Marco van der Voorn, een van

Glijbanen en salades zijn leuk, ze maken een werkplek niet per se fijn

de oprichters en nu algemeen directeur. „We hebben de overtuiging dat in elke organisatie winst gemaakt moet worden. Dat lukt alleen als je klanten tevreden zijn. Want je bestaande klanten zijn de ambassadeurs die ervoor zorgen dat je ook weer nieuwe binnenhaalt. Maar om ze gelukkig te maken, moeten we dat eerst zelf zijn. Om maar eens een levenswijshouding aan te halen.”

Hoe belangrijk dat is, weet Van der Voorn uit eigen ervaring. Voor hij begon met TRES werkte hij bij een installatiebedrijf waar de sfeer een stuk minder goed was. „Daardoor wist ik ook heel goed wat ik met mijn eigen bedrijf niet wilde. Bij het bedrijf waar ik toen werkte haatten afdelingen elkaar. Ze zaten elkaar echt dwars. Er werden echt bewust dingen fout gedaan. Omdat ik een functie had waar

Geen zitzakken, wel betrokkenheid



Algemeen directeur Marco van der Voorn en talent-scout Carina Visser op de werkvloer bij TRES in Heerenveen. „Het werkplezier hier is een cultuurding. Plezier en betrokkenheid zitten daarin.” FOTO NIELS DE VRIES

voetbaltafel en een reisje naar Ibiza, weten ze bij TRES in Heerenveen. Al doen ze dit allemaal ook.

bij ik overal wel kwam, kreeg ik ook van iedereen mee wat dat met mensen doet. Ze waren niet gemotiveerd. Leverden slecht werk af. Toen dacht ik al: dit moet ik absoluut voorkomen.”

Het is de cultuur van je bedrijf, die je succesvol maakt. En samen moet je die goed bewaken, vindt Van der Voorn. „Het werkplezier hier is een cultuurding”, zegt hij. „Plezier en betrokkenheid zitten daarin.”

Bij TRES meten ze bijna continue hoe gelukkig de medewerkers zijn. Elke twee weken doen ze daarvoor onderzoek. „We bedenken allemaal dingen waarmee we onze mensen kunnen helpen”, legt Van der Voorn uit. „Maar dat moet je ook heel goed meten om te zien of het ook werkt.”

Dat meten is niet een heel grote belasting voor de werknemers, legt talent-scout Carina Visser uit. „Het zijn maar drie vragen. Het is heel kort. Een paar seconden en het is klaar. Maar wij kunnen er wel heel goed mee zien hoe onze mensen erin zitten. Als je hem eens wat negatiever invult, staan we echt niet direct naast je bureau. Maar het kan wel aanleiding zijn om eens in gesprek te gaan over wat er speelt.”

Daarnaast is er twee keer per jaar een medewerkersonderzoek. „Daar komen ook wel onderwerpen uit waar we echt over na moeten denken”, zegt Van der Voorn. Waarom? Visser: „Er zit niet direct een oplossing in.”

Zo'n onderwerp is bijvoorbeeld de betrokkenheid van de collega's. Hoe zorg je ervoor dat iedereen zich gehoord voelt en zich kan scharen ach-

ter de koers die de onderneming vaart? „Hoe zorg je dat ze zich erbij voelen?”, vat Visser het samen.

Bij TRES proberen ze het te doen met 'yearly's', jaarlijkse bijeenkomsten waarbij het een dag lang gaat over de grote lijnen. „We laten dan iedereen meepraten over het afgelopen jaar, waar we in het komende jaar naartoe willen en wat we daarvoor moeten doen”, vertelt Visser. „Die ideeën nemen we vervolgens mee in ons jaarplan. Dan staat er een plan waarin misschien niet al hun punten terugkomen maar waar ze zich wel onderdeel van voelen.”

Betrokkenheid heeft daarnaast ook te maken met hoe je je als

Beste werkplek van Nederland

TRES is niet de enige plek waar het fijn werken is. Maar hoe meet je dan bij welk bedrijf het werken het allerfijnst is? Het wereldwijd actieve adviesbureau Great Place To Work, dat bij honderden bedrijven in Nederland medewerkersonderzoeken doet, maakt al een paar jaar een ranglijst. Die lijst wordt gemaakt op basis van de Trust Index, een door het bedrijf ontwikkelde methode die het vertrouwen, plezier en trots in een organisatie zichtbaar maakt. Wie hoger dan 70 procent scoort, mag zich aanmelden voor de wedstrijd. TRES doet mee in de categorie voor bedrijven die tussen de 20 en 49 medewerkers hebben en haalde dit jaar de top tien. Vrijdag 2 juni wordt de ranking van de Best Workplaces bekendgemaakt.

management opstelt, zegt Van der Voorn. „Als manager probeer ik meer om de organisatie te dragen en minder aan te sturen”, zegt hij. „We proberen vooral te faciliteren. Om mensen verder te helpen.”

Als voorbeeld geeft hij het functioneringsgesprek. Bij TRES is dat afgeschaft. Ze willen geen gesprek met de leidinggevende waarbij je een formulier met competenties af moet strepen. „Dat gesprek is voor beiden ongemakkelijk”, zegt Van der Voorn. „Wij draaien het om. Niet de manager, maar de collega doet de reflectie. We leggen de verantwoordelijkheid bij hem. Hij is verantwoordelijk voor zijn eigen leerdoelen. En wij proberen hem zo goed mogelijk te helpen om die doelen te halen.” In de sector waarin TRES actief is, is dat ook noodzaak, benadrukt Van der Voorn. „Verandering is de enige constante. Dat is nou eenmaal zo in ons vakgebied. Je moet jezelf blijven ontwikkelen.”

En dan is er nog een belangrijk inzicht. Werkplezier is ook gewoon je werk goed kunnen doen. „We hebben een *deepdive* gedaan in waar onze developers tegenaan lopen”, vertelt Van der Voorn. „Dan doe je heel uitgebreid onderzoek. Daar kwam uit dat wat zij het allerbelangrijkst vinden, het hebben van goede tools en apparatuur is, wat zij hun 'techstack' noemen. Ze willen dingen maken en de spullen waar ze dat mee doen, de hardware en de software, die moet gewoon goed werken. Daarom hebben we ook continue mensen die alleen maar daarmee bezig zijn.”

De inzet op tevreden werknemers werkt. Het verloop bij TRES is laag. „Dat geeft wel aan dat mensen hier goed op hun plek zitten”, zegt Visser. „Als er eens iemand vertrekt dan is dat ook geen verrassing. Want dat kan natuurlijk. Je kan hier uitgeleerd zijn of hier al heel lang zitten en eens iets anders willen.”

Ondertussen moeten er wel nieuwe mensen binnenkomen. Bij TRES staat een rijtje vacatures open. „Eigenlijk structureel om door te kunnen groeien”, zegt Van der Voorn. „Het zijn geen mensen die we gisteren al nodig hadden maar overmorgen wel. We weten dat we blijven groeien dus daar kunnen we nu al op inspelen.”

Die mensen vinden is best een uitdaging. „Het is een heel krappe arbeidsmarkt maar de krapte belemmert ons niet”, zegt Van der Voorn. „Het druppelt wel binnen. We zijn vorig jaar nog met twintig mensen gegroeid. En daarbij konden we ook kiezen. We hadden de ruimte om soms 'nee' te zeggen.” Dat is heel belangrijk, vult Visser aan. „Iemand moet hier echt wel goed passen. Als onze kernwaarden bij je aansluiten dan pas je hier ook. Je moet bijvoorbeeld heel goed samen kunnen werken.” Van der Voorn: „We proberen daar ook wel een beetje op te screenen. De vakkennis is wel bij te leren maar een karakter ga je niet veranderen.”

Het draait bij werkplezier dus niet om zitzakken, voetbaltafels en reisjes naar Ibiza maar om cultuur, betrokkenheid en ontwikkeling. Al staat dat reisje wel op de planning in Heerenveen. „Je wilt ook leuke dingen doen met elkaar”, zegt Van der Voorn. „Dat het een beetje een vriendenclub is. Zo'n reis samen is dan heel goed. Maar we houden hier ook gewoon filmavondjes hoor.”

