

# No guts, no glory

Goed werkgeverschap is niet altijd gemakkelijk. In economisch lastige tijden, bij fusies of wisseling van directies, worden principes en ambities nogal eens aan de kant gezet.

**G**uts. Lef. Moed. Het zijn begrippen die zowel avonturiers als ondernemers zullen aanspreken. Elke ondernemer weet: no guts no glory. Maar het tonen van guts is ook van toepassing op de organisatie zelf, ook als dat al een Great Workplace is. Economische tegenslag, een fusie, reorganisatie of een nieuwe leiding kunnen een flinke schok teweeg brengen in een organisatie. Het vergt vaak lef om bij ingrijpende veranderingen in het speelveld vast te houden aan je eigen overtuiging.

Voor het management is het dan verleidelijk om op safe te spelen, om terug te vallen in oude reflexen. In plaats van vertrouwen draait het weer om controle. De communicatie wordt beperkt en verloopt weer volgens het oude hiërarchische stramien. Ontwikkelingsplannen en investeringen in eigen mensen worden op een laag pitje gezet.

## Sociale innovatie

Dat is niet alleen slecht voor de onderneming, maar ook voor het innovatievermogen van onze hele economie, stelt professor Henk Volberda van de Rotterdam School of Management. Een van de conclusies in zijn onderzoek 'Innovatie- en concurrentie monitor Topsectoren' was dat 23 procent van het innovatiesucces wordt bepaald door technologische innovatie. Maar veel opmerkelijker was dat het onderzoek liet zien dat 77 procent van het innovatiesucces wordt bepaald door sociale innovatie. Volberda verstaat daar onder flexibel georganiseerd, ondernemend gemanaged, samenwerkend, horizontale organisatiestructuur, ontwikkeling van vakmanschap en empowerment van werknemers. Er zijn veel overeenkomsten tussen Volberda's definitie van sociale innovatie en de kenmerken van een Great Workplace.

Afgelopen jaar zag Great Place to Work® dat verschillende organisaties, ondanks uitdagende omstandigheden, hebben vastgehouden aan hun ingeslagen weg. Zij hebben lef getoond door vast te houden aan hun ambitie.

Een van hen is uitzendorganisatie Hobij. 'Bij ons zit goed werkgeverschap diep verankerd in ons DNA,' zegt HR Manager Erwin van der Zanden. 'Wij willen graag het leven en het geluk van onze medewerkers verbeteren. *Never stop growing*, luidt ons motto. We blijven investeren in het opleiden en ontwikkelen van onze mensen. Met die investering willen we ons ook in de markt onderscheiden. En dat werkt.'

Blijven investeren – het getuigt van visie en durf. ■

**Blijven investeren getuigt van visie en durf**

## NUTS OR GUTS?

**Vier organisaties die vast durfden te houden aan hun principes en ambitie**

### HOBIJ

Kenmerkt zich door de grote verantwoordelijkheid die zij tonen naar hun uitzendkrachten. Hobij gaat veel verder in de begeleiding en opleiding van medewerkers dan andere uitzendbureaus. Zo heeft het met een ROC een traject om buitenlandse medewerkers op te leiden, verzorgen ook de opvang en doen de recruitering in het land zelf. Ondanks de kosten blijft Hobij vasthouden aan dit principe en staat het dit jaar voor het eerst op de lijst van Best Workplaces.

### ASR VASTGOEDONTWIKKELING

Laat zien dat het ook binnen een groot concern mogelijk is om een goed voorbeeld te geven en een Great Workplace te creëren. ASR VO heeft guts getoond door het heft in eigen handen nemen: niet alles bij het moederbedrijf neerleggen, maar zelf verantwoordelijkheid nemen. Het is daarom geen excuus als je binnen vaste grote kaders van een moederbedrijf zit. De score van het medewerkersonderzoek is sterk gestegen.

### HILTI

Heeft als toeleverancier voor de bouw een turbulente periode achter de rug. De afgelopen jaren is de organisatie wat slanker geworden, maar er is niemand gedongen ontslagen. Iedereen heeft een andere plek binnen de organisatie gekregen. Op basis van het Great Place to Work®-onderzoek zijn de afgelopen jaren veel veranderingen in werking gezet en wordt er heel actief gewerkt aan het versterken van de organisatiecultuur. Hilti zit midden in een migratie van oude naar nieuwe stijl. Ondanks uitdagende interne en externe ontwikkelingen is ook Hilti blijven investeren in cultuur en medewerkers.

### KINDERGARDEN

Bestaat sinds 1998 en was een van de eerste particuliere kinderopvangorganisaties. Enorm gegroeid (momenteel bijna 30 vestigingen in Nederland) en vervolgens in 2011 overgenomen door het Amerikaanse Bright Horizons, een van de grootste kinderopvangorganisaties ter wereld. Vorig jaar zijn de oorspronkelijke oprichters uit het bedrijf gestapt en kwam er een nieuwe CEO. Voor de meeste organisaties zijn een CEO wissel, substantiële groei, wijd verspreide locaties en overname door een grote multinationale organisatie de grootste uitdagingen die je tegenkomt. Kindergarden heeft de veranderingen echter aangepakt om zijn eigen cultuur nog sterker te ontwikkelen en te verankeren. Dat heeft er bovendien voor gezorgd dat Kindergarden in een krimpende markt nog steeds groeit en nog meer groeiambitie heeft voor de komende jaren.