



OP DE KOFFIE BIJ ...

Peter s'Jongers | Protime

In deze rubriek gaat SBS Skill BuilderS op de koffie bij inspirerende personen.

- Mensen aan het hoofd van een bedrijf, afdeling of team.
- Mensen die purpose, waarden en connectie hoog in het vaandel dragen.
- Die anno 2019 bezig zijn met het actief en gericht aantrekken, ontwikkelen en inzetten van talent.
- Want laat dit nu net de purpose zijn van SBS Skill BuilderS: Vérder met ieders talent!

Over bedrijfscultuur, bedrijfstrots en emotioneel rekruteren

Wat is company pride precies en vormt het ook het fundament van een gezonde bedrijfscultuur? Betekenen trotse medewerkers per definitie ook geëngageerde medewerkers? Waarom is de 'klik' tijdens aanwervingsgesprekken zo belangrijk? Met deze en nog veel meer vragen trokken we op een zonnige vrijdagmiddag naar Peter s'Jongers, CEO van Protime.

BEDRIJFSCULTUUR ALS MOTOR VAN EMPLOYER BRANDING

De ‘cultural fit’ is iets wat veel bedrijven vandaag bezighoudt. In je boek ‘Trots!’ maak je daar een opvallend statement over: “Bedrijfscultuur is een strategisch doel”. Kan je dat even toelichten?

“Een bedrijfscultuur creëren is voor mij eigenlijk geen doel op zich, maar eerder een gevolg. Elk bedrijf is het aan zijn werknemers verplicht de beste werkgever van de wereld te willen zijn. Als je dat nastreeft, krijg je vanzelf een goede, sterke bedrijfscultuur. En in die zin is het dus wel een strategisch doel.”

In 1995 is Protime opgericht. Had je al meteen het idee om de bedrijfscultuur zo’n prominente rol te geven in jouw HR-beleid?

“Ik was 25 en deed alles vanuit de buik. Toen er voor het eerst mensen bij Protime vertrokken en later terugkwamen voor een tas koffie of om opnieuw bij ons aan de slag te gaan, vertelden ze keer op keer dat er iets speciaals was bij Protime. Wat precies konden ze niet zeggen, maar het triggerde mij. Waar hadden ze het over? Wat deden we dan anders dan anderen? En hoe konden we daar nog beter in worden? Want het begon me te dagen dat het wel eens een Unique Selling Proposition kon worden in the war for talent. De passie voor bedrijfscultuur is dus eigenlijk gegroeid vanuit een plat commercieel doel. Tegelijk zag ik in dat dit het beste in mensen naar boven bracht en dat ik er zelf ook gelukkig van werd. Ik wou er dan ook absoluut verder op inzetten.”



Een sterke bedrijfscultuur waar je medewerkers trots op zijn, staat garant voor de beste employer branding.”

Iedereen heeft vandaag de dag de mond vol van employer branding. Wat betekent dit voor jou?

“Het is een buzzword. Wanneer je een sterke bedrijfscultuur hebt waar mensen trots op zijn, dan is dát jouw beste employer branding.”

TROTS OP DE WERKVLOER

Over trots zeg je: “naast verliefdheid is trots het mooiste gevoel ter wereld”. Elke werkgever wil natuurlijk trotse medewerkers. En toch is dat moeilijk.

“Als mens zijn we allemaal op zoek naar gevoelens van trots. Trots zijn op je kinderen, je partner, je voetbalploeg,... Mensen moeten ook tijdens hun werktijd op iets trots kunnen zijn: de organisatie waarvoor ze werken, het team waar ze deel van uit maken en de job die ze dagdagelijks uitoefenen.”

Is trots dan een gedeelde verantwoordelijkheid?

“Veel organisaties maken de denkfout dat mensen trots moeten zijn op de producten of diensten die ze verkopen. Tenzij je een hotshot bent zoals Spotify, gebeurt dit in de praktijk niet. Protime bijvoorbeeld doet aan personeelsplanning en tijdsregistratie. Heel sexy is dat niet, hé. Mensen halen hun trots elders vandaan: uit zaken die ze met hun team realiseren bijvoorbeeld of wanneer ze voelen dat ze ergens het verschil maken.”

GROEIEN IN TOEGEVOEGDE WAARDE



Veel mensen trappen in de val van ‘doorgroeien’ op de hiërarchische ladder. Terwijl het eigenlijk gaat om groeien in de toegevoegde waarde die je hebt voor je bedrijf.”

Ik las nog een inspirerende quote van jou: “Groeien is niet hetzelfde als doorgroeien”. Dat triggert mij.

“Mensen zijn vaak gefocust op het beklimmen van de ladder. Want bovenaan wacht hen een chique bedrijfswagen of een hoger loon. Maar vaak ook een gouden kooi waarin alle feestvreugde verdwijnt. Groeien betekent voor mij: steeds meer waarde toevoegen. Iemand die meer wil verdienen, moet zichzelf afvragen wat zijn toegevoegde waarde is voor het bedrijf. Een slecht antwoord zou zijn: “omdat ik hier al vijf jaar werk,” of “omdat ik drie mensen aanstuur.”

Ik vind bijvoorbeeld niet dat iedere teamleader hetzelfde moet verdienen. Want de ene heeft al meer toegevoegde waarde dan de andere. En waarom zou een slechte leidinggevende meer moeten verdienen dan een uitstekende uitvoerende kracht – die bij Protime trouwens meer toegevoegde waarde heeft? Uiteraard moeten mensen ook financieel kunnen groeien, maar dan los van hiërarchische groei. Het gaat bijvoorbeeld wel over ‘lifelong learning.’”

Hoe zie je dat lifelong learning precies?

“We worden almaar ouder. Maar in plaats van de extra tijd die we krijgen er achteraan bij te kleven, kunnen we die beter in stukjes verdelen en investeren in lifelong learning. Er drie jaar tussenuit om te herbronnen bijvoorbeeld, op wereldreis vertrekken of gaan studeren aan de universiteit. Dat is voor mij persoonlijk ‘groeien’. Ik zou het prima vinden als een medewerker van Protime zes maanden zou stoppen met werken om zich bij te scholen in zijn passie voor digitale marketing. Want die persoon brengt daarna toegevoegde waarde aan bij Protime.”

EMOTIONEEL REKRUTEREN

‘Emotioneel rekruteren’ vind ik een mooie term. Het gaat er volgens jou niet om de beste mensen aan te werven, maar wel de juiste mensen.

“Emotioneel rekruteren heeft inderdaad zelden of nooit te maken met een cv of functieomschrijving, maar wél met de definitie van wat een Protimer is. Ik vergelijk het met een voetb ploeg. Stel dat je morgen

Ronaldo kan transfereren maar hij eigenlijk niet past in jouw ploeg. Dan kan je hem beter bij Juventus laten en op zoek gaan naar een speler die misschien iets minder sterk is, maar wél beter matcht met je ploeg. Met de waarden, verwachtingen, missie en visie van het team.”



Bij Protime werven de teamleaders zelf hun nieuwe medewerkers aan. HR faciliteert alleen maar.”

Emotioneel rekruteren is volgens jou niet alleen de taak van HR.

“Meer nog, HR komt er zo weinig mogelijk aan te pas. Het faciliteert wel de loonnormering en het contract, maar niet de gesprekken. Het aanwerven zelf laten we over aan de teamleaders, die er vaak zelfs hun teamleden bij betrekken. Bij Protime is een teamleader sowieso de CEO van zijn afdeling: hij neemt 80% van de beslissingen: hij kiest zelf wie wat doet, wat er op zijn businesscard staat en dus ook wie er in zijn team komt.”

En dat boekt meer successen dan een klassieke sollicitatieprocedure?

“Dat weet ik niet, maar voor ons werkt het in elk geval. Ons personeelsverloop ligt laag. Dankzij het emotioneel rekruteren vinden we de juiste Protimers.”

Als jullie de juiste mensen dan gevonden hebben, pikt een collega het nieuwe teamlid op zijn eerste werkdag op om samen naar het werk te rijden. Besteden jullie veel aandacht aan de onboarding?

“Die onboarding is eerlijk gezegd niet altijd rozegeur en maneschijn. Nieuwe medewerkers worden bij ons heel snel voor de leeuwen geworpen, vaak sneller dan goed voor ze is of zelfs voor ons. Maar nieuwe collega's worden wel altijd opgevolgd via een vast programma: met ondersteuning van hun teamleader,

met check-in momenten met HR en een poulainclub. Alle opstarters van een zelfde kwartaal vormen zo'n groepje en komen regelmatig samen."

In je boek schrijf je dat HR en marketing verweven moeten zijn. Waarom?

"Onze HR-manager werkt inderdaad heel nauw samen met de marketingmensen, die ik vooral qua communicatie beschouw als enabler. We mogen niet in de 'we take it for granted' -val trappen. Er gebeuren fantastische dingen in teams, maar als we dat straks allemaal als normaal gaan beschouwen, dan sneeuwt dat onder. Het is de taak van marketing om het vast te leggen en te beschrijven. Want alleen zo kunnen mensen er trots op zijn en er inspiratie uit halen, wat opnieuw bijdraagt tot de employer branding."



Als iemand niet komt werken, moet het kraken in je bedrijf."

Volgens jou is iedereen onmisbaar, terwijl veel bedrijven stellen dat iedereen vervangbaar is.

"Als een collega niet komt werken, dan moet er iets kraken in je organisatie. Zoals er geen pistolets in de rekken liggen als de bakker zijn bed niet uit komt. Wanneer mensen het gevoel hebben dat ze niet zo belangrijk zijn in het geheel, dan heeft dat een negatieve invloed op hun engagement. Veel bedrijven vinden een vals gevoel van veiligheid in het ontdebellen van functies. En wat is de kostprijs? Dat mensen niet meer of minder geëngageerd zijn. Dus neem ik liever het risico van die onmisbaarheid, want ik krijg er veel meer voor terug. Het haalt mensen uit hun comfortzone, verhoogt hun engagement en doet hen wél the extra mile gaan."

HOE DE BEDRIJFSCULTUUR BEWAKEN?

Om nog even terug te komen op bedrijfscultuur: wat zijn volgens jou de uitdagingen om die te bewaken?

"In een groeiend bedrijf is het altijd een uitdaging om de cultuur te bewaken. Veel bedrijven zitten verstard in KPI's, rapportering en procedures waardoor ze medewerkers verliezen. Ik vind het mijn taak om mensen aan te moedigen zich niet achter KPI's te verstoppen, maar verbinding te zoeken met elkaar en echte gesprekken te voeren. Dat gebeurt te weinig. Waarom zou je bijvoorbeeld wachten tot het jaarlijkse functioneringsgesprek om zaken aan te kaarten?"

Jullie doen geen functioneringsgesprekken meer?

"Functioneringsgesprekken brengen veel rompslomp met zich mee. Bovendien moet je met mensen praten op de momenten dat het nodig is. Daarom voeren we coachinggesprekken, als het moet wel twee keer per maand. Daarnaast geven wij iedereen elk jaar een uniek Yearbook met zijn of haar persoonlijk jaaroverzicht bij Protime. Het is een blauwdruk van wat er dat jaar is gezegd in de coaching: wat heeft de collega in kwestie eruit gehaald en gerealiseerd, wat zijn de doelen voor de toekomst. Daarnaast staan in het jaarboek ook naakte cijfers over het aantal uren thuiswerk, loon, gevolgde opleidingen, enz."

Komen jullie binnen Protime regelmatig samen over de bedrijfscultuur? Organiseren jullie bijvoorbeeld cultuurdagen?

"Vier keer per jaar komen onze teamleaders samen om inhoud en best practices uit te wisselen. Elk team heeft ook een cultuurambassadeur: iemand uit het team die de cultuur bewaakt. Ook zij komen ieder kwartaal samen. Zo ontstaat er kruisbestuiving. Er wordt daarbij weinig van bovenaf opgelegd en we hebben geen organigram. Maar wel een structuur die samenwerking tussen teams bevordert, zorgt voor connectie en silo-denken tegen gaat. Op die manier wordt onze bedrijfscultuur als het ware organisch in stand gehouden."

HIT & RUN

Welk boek veranderde jouw leven?

“Geen enkel. Uit elk boek haal ik wel iets en daarom is lezen ook zo verrijkend. Als ik lees gaat het meestal over bedrijfscultuur. De boeken van Patrick Lencioni vind ik bijvoorbeeld interessant. Maar ook Sapiens – Een kleine geschiedenis van de mensheid – vond ik een fantastisch boek om te lezen.”

Welke boodschap heb je voor de lezers?

“Ik hoorde onlangs een quote van Dirk De Wachter: “l’enfer, c’est le manque des autres.” Dat is er boenk op. Wij vereenzamen, ook in bedrijven. Omdat we alleen maar mailtjes sturen, zelfs naar de personen die vlak naast ons zitten. Die mails gaan dan ook nog eens over Excel-sheets. Vereenzaming is dramatisch en volgens mij de grootste oorzaak van de hoge burn-outcijfers. Mensen connecteren niet meer met elkaar. Het verklaart wellicht waarom onze game night bijvoorbeeld zo aanslaat. Collega’s zien elkaar, maken plezier. Ze drinken samen een pintje, gamen en er worden wafels gebakken. Dat is toch fantastisch?”

Hoe kom jij tot rust? Je schrijft in je boek dat je na een werkdag kan ‘uitschakelen’ en dat je in het weekend ook echt vrijaf neemt. Dat staat toch in contrast met de massa’s werkuren die veel CEO’s kloppen?

“Ik heb dat deels van Moeder Natuur meegekregen. Een weekend is voor mij twee dagen vakantie. Ik heb geen drie weken verlof nodig om te kunnen ontstressen. Ik denk dat het ook te maken heeft met jezelf relativeren. Je bent een radartje in het geheel en als ‘s ochtends de zon opkomt is dat niet jouw verdienste. Choose

your battles is nog iets wat ik probeer. Kan je ergens iets aan doen, dan moet je het doen. Maar kan je er niets aan veranderen, dan moet je het loslaten.”

Wat staat er nog op jouw bucketlist?

“Ik geloof niet zo in het koesteren van grote dromen – ook als bedrijf niet – want het vertroebelt je kleine geluk. Als je altijd vindt dat je er nog niet bent, dan geniet je ook minder of niet van alle tussenstappen. Ik heb alles gedaan wat ik echt wou doen. Wat ik nu heb, had ik nooit durven dromen toen ik jong was. Maar ik ben wel ambitieus en ik wil met het bedrijf blijven verder groeien, dat is ook mijn taak. Verder reis ik graag, maar ik vink geen bestemmingen af.”

Is er nog tijd voor sport in jouw drukke agenda?

“Ik loop en fiets wel wat en ... ik heb nu sinds een klein jaar met vrienden padel ontdekt. Ik probeer toch enkele keren per week te sporten. Duursport is wel een mindfulness ding.”

Met welk bekende persoon zou je graag eens gaan dineren?

“Ik kan mij voorstellen dat er mensen zouden willen dineren met Elon Musk bijvoorbeeld, maar ik haal voornamelijk inspiratie uit mensen rondom mij. En dan denk ik aan Wouter Torfs, Dirk Deroost of Steven Van Mol. Mensen bij wie ik voel dat ze ook waardengedreven ondernemen. Als we samenkomen, gaat het niet zozeer over cijfers of groeispurten, maar wel over onze passie. Hoe je de burn-outcijfers naar omlaag krijgt bijvoorbeeld of hoe je het beste in mensen naar boven brengt.”



Wie is Peter s'Jongers?

- Oprichter & CEO van Protime, marktleider op gebied van tijdsregistratie, toegangscontrole en online samenwerken
- Passie voor bedrijfscultuur met ijzersterk geloof in 'People make the difference'
- Veelgevraagd spreker over employer branding & bedrijfscultuur
- Bedenker van een methode om organisatiecultuur meetbaar te maken
- Award voor Best Managed Company in 2018 & 2019
- Award Great Place to Work in 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 & 2019
- Protime telt ruim 260 'Protimers' en heeft vestigingen in België (Aartselaar en Namen), Nederland, Frankrijk, Luxemburg en het Verenigd Koninkrijk.