

YELLOW PAPER OKTOBER 2024

H **HOME** **BASE**

OVER DE MAGIE VAN PERSOONLIJKE AANDACHT

DOUBLE 

WAAR VIND JE DE VERHALEN VAN DE ORGANISATIES?

Jane Slaats-Abma Rademaker en Annemarie Beukers <i>Koninklijke Landmacht</i>	6
Mark de Bruijn <i>NRG</i>	11
Jeroen van Wijk en Michael Sterken <i>Artiflex</i>	15
Arthur Groeneweg en Maroesjka van Ree <i>A2B-online</i>	18
Maarten Goedmakers <i>ICTZaakwaarnemer / Linden-IT</i>	22

HELLO YELLOW

Vier jaar op rij lanceerden we met trots onze Yellow Paper. Dat deden we steeds op onze zelfbenoemde **Yellow Tuesday** als positieve tegenhanger van de beruchte Blue Monday. Dit is een extra editie. Gewoon omdat het kan. En omdat we dit jaar weer zoveel goede mensen hebben ontmoet met inspirerende verhalen.

Hoe maak je van je organisatie een home base voor al je medewerkers. Waar iedereen zich echt gehoord en gezien voelt. Het is cruciaal, en het is uitdagend. Want hoe organiseer je dat nou? En wat levert het op?

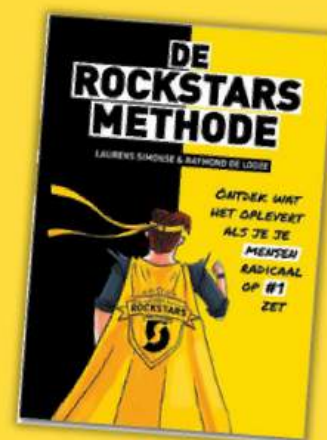
In deze Yellow Paper vertellen vijf organisaties hoe zij een home base creëren voor hun mensen. En over de dilemma's die dat met zich meebrengt. Je leest over de groene groeven bij de Koninklijke Landmacht. Hoe je in de technische infra-omgeving van NRG sterke teams bouwt met verhalen en hoe er voor iedereen plek is in een vooruitstrevende uitzendclub als Artiflex. Hoe A2B-online omgaat met de home base van hun internationale zeevarenden. En tot slot lees je over het thuisgevoel na de fusie van ICTZaakwaarnemer en Linden-IT.

We schreven eerder uitgebreid over home base in het boek 'de Rockstars Methode', de #1 bestseller op Managementboek.nl

Veel leesplezier!



Mariken Kooi
Raymond de Looze



'DE ROCKSTARS METHODE'

HOME BASE

Welke rol kan een organisatie hebben in het leven van hun mensen en hoe maak je die positieve impact zo groot mogelijk? Lees hieronder wat Laurens Simonse en Raymond de Looze erover schreven in 'de Rockstars Methode'.

Mensen hechten aan mensen, aan relaties met anderen. De meeste mensen hebben het verlangen om ergens bij te horen, ergens aan bij te dragen, impact te maken, betekenis te hebben, gezien en begrepen te worden en geliefd te zijn. Het liefst vrij van angst en pijn. Het zijn universele menselijke drijfveren. Daarnaast voelen we ons graag fijn. Dat wil zeggen: veilig en als het even kan gelukkig. En we willen graag plezier hebben, spelen. Leuke dingen doen. Lekker eten. Lachen. Liefhebben.

Love and peace

Het zijn deze aspecten die samenkomen in de eerste bouwsteen van de Rockstars Methode: de home base. Een plek waar mensen helemaal zichzelf kunnen zijn en daadwerkelijk gezien en gewaardeerd worden om wie ze zijn. Dat klinkt je misschien wat hippie-achtig in de oren, maar het is essentieel. En ook hier geldt: het gaat erom dat je hier als organisatie, als management, als collega, daadwerkelijk invulling aan geeft in je gedrag, in je acties. Je kunt niet op de recruitmentposters zeggen dat je elke persoonlijkheid graag in je midden opneemt en vervolgens achter gesloten deuren grapjes maken als iemand een voor jou ongebruikelijke hobby heeft of als iemand andere keuzes in zijn leven maakt. Je bent geen home base voor mensen als je drie keer op slag van middernacht in de spiegel zegt dat je het bent.

Oprechte persoonlijke aandacht

Het creëren van een home base gaat om een oordeelvrije en liefdevolle benadering van je mensen. Van hun persoonlijkheid, voorkeuren, wensen en gedachten, hoe ongebruikelijk die vanuit jouw perspectief misschien ook zijn. Omdat je er voor ze wilt zijn en wilt kijken hoe je een zo groot mogelijke positieve impact op hun leven kunt hebben. Dat vraagt veel persoonlijke aandacht, nieuwsgierige vragen en gesprekken. Want anders heb je simpelweg geen beeld van een persoon. Het belang van oprechte persoonlijke aandacht is een aspect dat opvallend vaak naar voren komt in de gesprekken en interviews. Als tegenhanger van geveinsde interesse, met een specifiek vooropgezet doel. Want mensen prikken er zo doorheen als het niet oprecht is, zo is de overtuiging. En dan werkt het tegen je.

HOME BASE IN HET KORT

De eerste bouwsteen van de Rockstars Methode is: home base. Een plek waar mensen helemaal zichzelf kunnen zijn en daadwerkelijk gezien worden en gewaardeerd worden om wie ze zijn. De organisatievorm ondersteunt dat op verschillende manieren.

Het creëren van een home base gaat om een oordeelvrije en liefdevolle benadering van je mensen. Dat vraagt veel persoonlijke aandacht, nieuwsgierige vragen en gesprekken.

In de generatiedynamiek heeft een sterke home base veel waarde. Je kunt geen toekomstbestendige organisatie neerzetten als je geen aansluiting vindt bij de drijfveren van jongere generaties.

Als je wilt dat mensen zich echt gehoord en gerespecteerd voelen om wie ze zijn, dan is daarvoor nodig dat ze echt gehoord en gerespecteerd worden voor wie ze zijn. Dat kan alleen door mensen met openheid en nieuwsgierigheid te benaderen, vanuit de wens om te ontdekken wie je voor je hebt en wat voor die persoon belangrijk is. Dat kan soms erg lastig zijn. Bijvoorbeeld als je al een heel duidelijk beeld hebt van wat de situatie is of een oordeel hebt over wat het goede antwoord zou moeten zijn. Een sterke overtuiging kan ertoe leiden dat ons brein vooral de dingen eruit haalt die aansluiten bij wat we al denken en kleiner maakt wat daarmee in strijd is. Vragen stellen om bevestiging te vinden van het eigen gelijk.

De organisatie helpt

De wijze waarop de organisatie is ingericht draagt op verschillende manieren sterk bij aan de home base.

Om te beginnen was het een van de belangrijkste redenen om te kiezen voor de chapters, zelfstandige cellen van niet meer dan 50 personen. Een groep van die omvang is nog te overzien qua persoonlijke aandacht.

‘Als je wilt dat mensen zich echt gehoord en gerespecteerd voelen om wie ze zijn, dan is daarvoor nodig dat ze echt gehoord en gerespecteerd worden voor wie ze zijn.’

Het is een groep waarmee mensen zich makkelijker verbonden kunnen voelen. Het creëren van een home base, onder andere door het verzekeren van heel veel persoonlijke aandacht, kost tijd en geld. De verhouding tussen het aantal mensen in het HQ-team en het aantal IT Rockstars is erg hoog: één op vijf. Dat betekent dat de organisatie simpelweg veel investeert in het faciliteren en ondersteunen van de IT Rockstars, en in de verwachte groei.

**“De cost
gaet
voor de
baet uyt”**

Groei vraagt investering, en zoals de eerste generatie ondernemers op dit stukje aarde je 300 jaar geleden je al konden vertellen: de cost gaet voor de baet uyt.

De investering in de mensen op basis van een filosofie en in groei betekent concreet dat de nettomarge uiteindelijk lager is dan die van andere organisaties die meer gericht zijn op operational excellence of het maximaliseren van de winstmarges. Tegelijkertijd is de organisatie er langs deze weg in geslaagd om een sterke groei en stabiele resultaten te realiseren. Een kleiner stukje van een grotere koek is per saldo niet per se minder.

Dat is overigens niet zozeer het doel geweest, maar wel een gevolg. Dit gegeven legt ook druk bij het commerciële team: voldoende passende opdrachten zijn niet alleen belangrijk om de Rockstar-tevredenheid hoog te houden, maar ook om het apparaat eromheen te kunnen bekostigen.

**‘De basishouding
is dat iedereen
ertoe doet’**

Tot slot is de omgekeerde piramide een kernelement in het verzekeren van de home base-ervaring. De organisatievorm moet de filosofie versterken; het is geen doel op zich. Maar als die de filosofie niet ondersteunt, kan die wel ondermijnend werken. Datzelfde geldt voor beloningsstructuren of bonussen die niet in lijn zijn met de filosofie.

Verskillende cultuurdragers brengen het vaak in herinnering, bijvoorbeeld aan het begin van meetings: waar zijn we hier elke dag mee bezig? Het gaat om de Rockstar-tevredenheid. Het gaat om de 9-plusbeleving voor de IT Rockstars. Het gaat erom dat we alles doen wat we kunnen om hen zo goed mogelijk te faciliteren. Het is deze verankering in de volle breedte van de organisatie die het zo krachtig maakt, en tegelijkertijd complex om te implementeren. Met het aanstellen van een stuk of wat Talent Managers ben je er namelijk niet. De basishouding dat iedereen ertoe doet, dat het om het individu draait en de oprechte persoonlijk aandacht, vraagt focus en energie van iedereen. Dat kan alleen als de wijze waarop de organisatie is ingericht dat ondersteunt en het topmanagement bereid is de fundamentele keuzes te maken die dat vraagt, inclusief de investering die het vergt en de mogelijke impact op de marges.

De wereld en omstreken

Deze overtuiging past in een bredere maatschappelijke trend, waarin steeds meer mensen op zoek zijn naar de betekenis die ze kunnen hebben. Voor zichzelf, voor de mensen om hen heen en voor de wereld waarin we leven. De jongere generaties, millennials en Gen Z, zijn niet meer per se op jacht naar een vast contract of een baan voor het leven. Wel naar flexibiliteit, een goede werk-privébalans, ervaringen, geweldig werk en een fijne werkomgeving. De Gen X'ers, beter bekend als de patatgeneratie waartoe ook uw nederige auteurs zichzelf mogen rekenen, zijn de kinderen van de babyboomers. Ze zijn opgevoed vanuit de basisgedachte dat je voor veiligheid en zekerheid moet gaan. Wilde je succesvol zijn in een door babyboomers geleide organisatie? Geen probleem! Het recept was overzichtelijk. 1. Knetterhard werken. 2. Je mond houden. 3. En herhaal. Het is precies die generatie die het nu in veel organisaties voor het zeggen heeft. Maar het met harde hand op output sturen resoneert minder lekker bij millennials en Gen Z. Dat kan voor beide kanten van de relatie tot irritatie en frustratie leiden. Van: ‘Ze willen alleen maar leuke dingen doen en zijn lui’, naar: Zoek het maar lekker zelf uit als je het allemaal zo goed weet – ik vind wel iets anders.’

In deze generatiedynamiek heeft een sterke home base veel waarde. Omdat het de jongere generaties de basis geeft om zichzelf te zijn en hun eigen weg te vinden, en de eerdere generaties een manier om dichterbij te komen en beter te begrijpen wat er voor die jongere generaties toe doet. Want wat als je als senior leidinggevende ook allemaal vindt van de voorkeuren en drijfveren van de jongere generaties – en veel senior leidinggevendenden vinden er nogal wat van – je kunt geen toekomstbestendige organisatie neerzetten als je geen aansluiting vindt bij de drijfveren van jongere generaties. Het gaat niet om de schuldvraag, maar om de gezamenlijke weg voorwaarts.

**ORGANISATIE
AAN HET
WOORD**

KAMERAADSCHAP EN GROENE GROEVEN

**JANE SLAAT - ABMA RADEMAKER
ANNEMARIE BEUKERS
KONINKLIJKE LANDMACHT**



Defensie is een van de grootste werkgevers van Nederland. Er werken ongeveer 69.000 militairen, burgers en reservisten. Zij werken in kazernes en op kantoren. Maar ook op missies in het buitenland en nog veel andere plekken. Binnen Defensie is de Koninklijke Landmacht het grootste operationele commando met tevens het grootste aantal vacatures. En dat levert interessante (generatie)dynamiek op.

We zitten op de werkplek van Jane Slaats-Abma Rademaker op de Bernhardkazerne in Amersfoort. Jane is Plaatsvervangend Hoofd Afdeling Vorming bij Opleidings- en Trainingscommando van de Koninklijke Landmacht. Een hele mond vol. Ze werkt nauw samen met Annemarie Beukers, die per september als organisatiepsycholoog binnen 11 Luchtmobiele Brigade is gestart en recent haar fulltime studie aan de Universiteit Twente heeft afgerond. Annemarie startte als 17-jarige binnen deze gecamoufleerde organisatie, Jane begon op 18-jarige leeftijd bij de Landmacht. Ze gingen beiden een aantal keren op uitzending en kwamen niet zonder toeval uit in een rol die dicht bij de ontwikkeling van mensen staat. Ze zijn op hun plek, in hun groene pak.

Persoonlijke home base

Op de vraag waar ze aan denkt bij het woord "home base" antwoordt Jane zonder aarzelen: "Dat is voor mij legerplaats 't Harde. Daar was mijn eerste functie toen ik van de Koninklijke Militaire Academie (KMA) afkwam. Terugkomen op 't Harde voelt voor mij altijd als thuiskomen. In tegenstelling tot mijn tijd op de KMA, waar ik me nooit echt op mijn plek voelde, ondanks dat dit het begin van mijn militaire vorming was."

***'Home base is voor mij
de mensen,
de kameraadschap,
het veilige nest,
het warme bad'***

Hoewel die periode niet de leukste was en er aan mij werd getwijfeld of ik als vrouw in de artillerie zou slagen, bleek dat onterecht. In mijn startfunctie in 't Harde werd ik warm onthaald en kwam ik goed tot mijn recht.

Waar home base voor Jane gelinkt is aan een locatie, is dat anders voor Annemarie. "home base is voor mij de mensen, de kameraadschap, het veilige nest, het warme bad."

Voor haar ging de opleiding gepaard met bloed, zweet en tranen, maar de kameraadschap in de groep trekt haar door opleidingen en minder leuke momenten bij de eenheid heen. “Kameraadschap geeft je een extra stukje doorzettingsvermogen, het geeft je het gevoel dat je mag leunen op anderen als het even niet lekker gaat. Het is een essentieel onderdeel van het halen van opdrachten en om de taak te laten slagen.” Het zou niet de enige keer zijn in het gesprek dat het woord kameraadschap valt...

“Kameraadschap geeft je een extra stukje doorzettingsvermogen, het geeft je het gevoel dat je mag leunen op anderen als het even niet lekker gaat.”

Gebruiken en rituelen

Binnen de Koninklijke Landmacht is het als militair gebruikelijk om elke drie jaar van functie te wisselen. Je neemt dus vaak afscheid gedurende je loopbaan en komt ook elke keer weer in een nieuwe omgeving waaraan je moet wennen en nieuwe banden gaat opbouwen. De humor begrijpen van de nieuwe groep, maar ook de humor gebruiken om je plek te vinden in de groep. Jane vertelt dat er gebruiken en rituelen zijn bij eenheden voor het uiteengaan en welkom heten. Ze zegt: zo word je bijvoorbeeld ‘uitgedronken’, krijg je een schildje of ander aandenken van de eenheid en op je nieuwe plek wordt je weer ‘ingedronken.’

Door de verschillende subculturen vind je niet altijd overal dezelfde mate van verbinding. Jane was vaak de enige vrouw en jonge officier, wat het gevoel gaf zich soms extra te moeten bewijzen.

Kameraadschap

Omdat het team zo sterk is als zijn zwakste schakel, zijn teamprocessen binnen de landmacht essentieel. Het halen van doelen draait om leven en dood. Het is van groot belang dat de sociale cohesie sterk is.

‘Het halen van doelen draait om leven en dood.’

Kameraadschap bevat een diep gevoel van verbondenheid en onderlinge warmte. Toch heeft kameraadschap volgens Jane en Annemarie ook een keerzijde. Door de enorme hechte band wordt het geven van oprechte feedback mogelijk lastig.

De band gaat diep en is intens. Annemarie legt uit: “Uit onderzoek blijkt dat wanneer de sociale cohesie en kameraadschap heel groot is, het lerend vermogen van het team minder effectief is.” Het is goed om hier bewustwording op te hebben, om te voorkomen dat kameraadschap een negatief effect kan hebben. Het is immers de kracht binnen onze organisatie.

Jane: “Als onderdeel van psychologische veiligheid worden er cursussen kameraadschap aangeboden. Hierin leer je meer over dit fenomeen en maakt je bewust van de keerzijde.

Dat kameraadschap ook gevoelens van verlies kan oproepen, dankzij de hechtheid van de groep, komt ook naar voren in het persoonlijke verhaal van Annemarie. Ze vertelt over het moment dat ze met haar eenheid na een missie aankomt op het vliegveld in Nederland.

‘Door de enorme hechte band wordt het geven van oprechte feedback mogelijk lastig.’

Daar bij de bagageband zegt ze tegen haar collega's: 'Dit is het dan. Nu gaan we weer terug naar de echte wereld.' Die realisatie is er dat wat er was tijdens die vijf maanden, niet meer terugkomt. Annemarie: "Het heeft even moeten duren voordat thuis weer als mijn home base ging aanvoelen...."

Krachtige kernwaarden

Het beeld ontstaat van een geoliede machine met aandacht voor de mens achter de militair, hun ontwikkeling en hun mentale welzijn. Toch zijn er momenteel heel veel vacatures. En valt ruim een derde van de sollicitanten af in het proces, al dan niet op eigen keuze. De schoen past niet altijd en het is beter om dit zo vroeg mogelijk in het traject te onderkennen. Je zult je thuis moeten voelen in de organisatie en de organisatiedoelstellingen moeten passen bij wie je bent, anders houd je het niet vol.

'De schoen past niet altijd en het is beter om dit zo vroeg mogelijk in het traject te onderkennen.'

Binnen de landmacht is er een aantal pijlers die richting geven aan het zijn van militair. Voor elke medewerker van defensie geldt de Gedragscode Defensie met als belangrijke onderdeel de vier V's: Verbondenheid, veiligheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid. Deze gedragscode is uitgewerkt in gedragsregels. Voor de landmacht militairen gelden daarnaast de kernwaarden moed, toewijding en veerkracht die richting geven aan de vormingsprocessen.

De gedragscode en kernwaarden hangen ook zichtbaar op veel locaties en zijn verweven in de commercials en wervingscampagnes. Ook dat draagt bij aan het gevoel van samen-doen.

"Vroeger riepen we met z'n allen heel hard: 'emoties moet je uitschakelen', maar vandaag de dag schuift het op naar 'emoties moeten bespreekbaar gemaakt kunnen worden'".

Generaties

Op dit moment zijn Jane en Annemarie volop bezig met het onderwerp "generaties" binnen Defensie. Er zijn genoeg generatieverschillen, al dan niet levensfase gebonden. "Vroeger riepen we met z'n allen heel hard: 'emoties moet je uitschakelen', maar vandaag de dag schuift het op naar 'emoties moeten bespreekbaar gemaakt kunnen worden.'"

Jongeren kijken immers heel anders naar emoties dan de oudere generaties. Maar binnen Defensie geeft dit behoorlijke uitdagingen in het begrip voor elkaar. Immers, de Groene Groeven van de oudere militairen zijn gevormd dat er wordt doorgedaan waar anderen stoppen. Maar tegenwoordig komt er een generatie binnen die zijn opgegroeid in een maatschappij waarbij het oké is als je er even doorheen zit. Dat de generaties anders naar deze omstandigheden kijken is goed, ze kunnen hierdoor van elkaar leren.

Om dit te bewerkstelligen is verbinding essentieel. De verbinding binnen de landmacht wordt gevonden in met elkaar op oefening gaan, met elkaar afzien, met elkaar door het vuur gaan voor de opdracht. Dat scheidt een band. Dat creëert kameraadschap.

In dit proces wordt duidelijk dat jongeren opener zijn in het delen van hun emoties, daar leren de oudere generaties weer van. Daarentegen kunnen de oudere generaties laten zien hoe afzien werkt en door doorzettingsvermogen te tonen. Als rolmodellen, als inspirators. De kunst is om het beste uit beide werelden te vinden, te combineren en daardoor nog effectiever te worden.

‘Sommige opvattingen van vroeger sluiten niet meer aan bij Gen Z.’

Groene groeven

Groeve groeven heb je eigenlijk voor altijd. Dat maakt dat een militair altijd op tijd zal zijn en goed kan plannen. Maar een groef kan ook hardnekkig zijn: niet goed is opnieuw. En opnieuw. En zo nodig nog eens opnieuw. Dat past voor mijn gesprekspartners niet altijd meer in deze tijdsgeest. Het werkt soms averechts bij jonge potentiële militairen.

“Sommige opvattingen van vroeger sluiten niet meer aan bij Gen Z”, zegt Jane. Bijvoorbeeld: “Vertrouwen is goed, controle is beter. Zoiets past bij essentiële zaken als wapensystemen, uitrusting en munitie. Het zorgt ervoor dat iemand onder grote stress zijn skills en drills kan blijven uitvoeren. Maar daarentegen: alles controleren doet iets met zelf nadenken en vertrouwen.” Het is goed om daar bewust van te zijn en als leidinggevende te weten wat het effect is van deze groene groef.

Annemarie: “De extreme omstandigheden van operationele inzetten zorgen voor verbinding. Het voelt alsof je altijd verder kan waar je gebleven was.

Dat is de positieve kant ervan. Maar voor familie en vrienden kan het ook uitdagend zijn. Tussen militairen wordt er bijna een andere taal gesproken, met veel afkortingen en jargon.”

Die Groene Groeven zijn vaak onbewust onderdeel van de vormingsprocessen. Het past bij de home base van de landmacht. Er zijn veel regels en er is veel historie waardoor de uitleg ook belangrijk is: tijden, tenue, appèl, kastindeling, aanpassen, discipline. Het heeft een functie.

Het kan soms lastig zijn om daarbinnen je eigen ruimte en vrijheid te ervaren en jezelf te ontdekken. Jane: “Je moet initiatief houden, naar je gevoel luisteren en ook zelf zoeken waar je past. Zo twijfelde ik als jonge moeder of ik nog wel militair kon en wilde zijn. Door te zoeken naar mogelijkheden en zelf prioriteiten te stellen vond ik mijn plek terug en leerde mezelf daardoor ook beter kennen. Ik voel me thuis in deze organisatie en kan mezelf zijn. Dat is heel waardevol.”

‘Het kan soms lastig zijn om daarbinnen je eigen ruimte en vrijheid te ervaren en jezelf te ontdekken.’

Jane sluit het gesprek hardop denkend af: “Nu ik ouder en wijzer ben, kom ik eerder terug bij mezelf. Ik ben mijn eigen home base geworden. Ben zelf de verbindende factor tussen mensen, generaties en ideeën. Door de jaren heen ben ik kennelijk minder afhankelijk geworden van de locatie en de mensen om het gevoel van home base te ervaren.

HOME BASE IN 1 QUOTE

In de generatiedynamiek heeft een sterke home base veel waarde. Omdat het de jongere generaties de basis geeft om zichzelf te zijn en hun eigen weg te vinden, en de eerdere generaties een manier om dichterbij te komen en beter te begrijpen wat er voor die jongere generaties toe doet.

**BEDRIJF
AAN HET
WOORD**

HOE EEN VERHALENVERTELLER EEN TEAM BOUWT

MARK DE BRUIJN
PROJECTDIRECTEUR NRG

Een infraproject groter dan de Delta Werken en een substantiële bijdrage aan de energietransitie. Dat is waar het NRG team voor aan de lat staat. Al jarenlang een zeer hecht kernteam, in een woelige markt en uitdagende context. Hoe krijg je dat voor elkaar?

In gesprek met Mark de Bruijn, projectdirecteur bij NRG, wordt snel duidelijk hoe belangrijk het is om een werkplek te creëren waar medewerkers zich echt gezien en gewaardeerd voelen. Een solide 'home base', vormt de kern van Mark's leiderschapstijl en is cruciaal voor het succes van zijn team in dit megaproject voor de energietransitie.

Persoonlijke aandacht

"Bij ons staat de mens altijd op nummer één," begint Mark. "Dat klinkt soms misschien als een loze kreet, maar hier vullen we dat daadwerkelijk in." Deze filosofie heeft geleid tot een cultuur waarin persoonlijke aandacht en het welzijn van teamleden centraal staan. Mark beschrijft hoe hij voortdurend met zijn team in gesprek is, zowel formeel als informeel, om te begrijpen wat hen drijft en wat ze nodig hebben om succesvol te zijn.

"Ik luister zoveel mogelijk naar de wensen van het team en probeer daar flexibel mee om te gaan," legt hij uit. "Naast alle persoonlijke gesprekken hebben we twee keer in de week een day-stand van een uur, tijdens de lunch. Op donderdag live, op dinsdag mag je ook inbellen." Naast het afstemmen van lopende zaken bieden de day-stands ook een podium voor teamleden, om iets met de groep te delen, input te krijgen of om complimenten in ontvangst te nemen. "Maar we doen ook periodiek tweedaagse samenwerking sessies, pubquizen of bijvoorbeeld een cocktailclinic om de teamspirit hoog te houden." Zowel de inhoudelijke als informele activiteiten helpen om sterke banden te smeden en het gevoel van verbondenheid te versterken.

Vertrouwen en veiligheid

Mark gelooft sterk in de kracht van verhalen vertellen om een gedeelde visie en cultuur te ontwikkelen. "Een goed verhaal kan een team samenbrengen en motiveren," zegt hij. "Bijvoorbeeld het verhaal van ons project en onze rol in de energietransitie, wat hopelijk een betere wereld oplevert. Dat is iets waar mensen zich graag voor inzetten."

Mark vertelt dat hij bewust geoefend heeft met het inzetten van verhalen voor het enthousiasmeren en binden van teamleden.

Het is echter niet alleen het verhaal dat telt. "Ik moet wel zorgen dat het echt is zoals ik zeg," weet Mark. Het gaat uiteindelijk om de acties die het verhaal ondersteunen. Het is dus essentieel is om te doen wat je zegt. "Als je belooft dat je een omgeving creëert waar mensen zichzelf kunnen zijn, moet je dat ook waarmaken. Anders verlies je je geloofwaardigheid en dus het vertrouwen van je team." En dat is ook wel eens misgegaan. "Dan had ik een iets te grote mond gehad. Bijvoorbeeld iemand bij het team gehaald met de opmerking 'dat kan jij'. Maar zonder me voldoende in die persoon te verdiepen." Dat werkt niet, leerde Mark. "Dan klopt het verhaal voor die persoon niet, en dan gaat het mis."

"Het gaat om de acties die het verhaal ondersteunen"

Een leider moet dus voorspelbaar en betrouwbaar zijn." Je uitspreken hoort daar ook bij. En dat is niet altijd leuk. Bijvoorbeeld als de bijdrage die iemand aan het team kan geven niet voldoende is. "Dan moet je als leider ook durven zeggen: binnen het team ligt geen toekomst voor jou. Hoe vervelend ook. Maar dat is een belangrijke vaardigheid, anders brokkelt ook je verhaal af", weet Mark

Team samenstellen

De kern van het huidige team ontstond al in eerdere projecten. Een joint venture van Alsema, Dnys en Van Vulpen, in opdracht van TenneT. "We begonnen midden in de Corona-tijd met de projecten Hollandse Kust Noord en West Alpha. Destijds een team van mensen die elkaar niet kenden, maar waar ik zelf direct of indirect een relatie mee had."

Mark ging op zoek naar mensen die bij hem pasten, en bij de taak. "We stonden voor een enorme opgave. We werden gedropt in de jungle en ze zeiden: sla een kamp op en zorg maar dat je overleeft."

Dat vraagt veel kwaliteit van de mensen, en een bepaalde houding. Geen mensen die zich vooral prettig voelen in een zekere en heel stabiele context. En voor wie ervan houdt, is dat enorm uitdagend en motiverend. Want het doet een beroep op de creativiteit van mensen.

"Je kunt nu eenmaal niet vragen stellen en tegelijkertijd nadenken en observeren"

Ook nu zoekt Mark nog altijd meer naar kwaliteit en persoonlijkheid, en minder naar specifieke ervaring. "Wie ben je? Wat doe je? Wat vind je belangrijk? En hoe heet je oma? Dat zijn mijn belangrijkste vragen in een sollicitatie," zegt Mark met een kleine glimlach. Om direct serieus te vervolgen. "Kijk: ik vertel het verhaal, en dan zoek ik een twinkeling in de ogen. Of iemand dan exact de juiste opleiding heeft, maakt me doorgaans minder uit. Een HR professional zou misschien zeggen: ga eerst maar eens naar school, maar ik wil zien dat die persoon het fantastisch vindt." Dat soort gesprekken doet Mark overigens altijd samen met iemand anders. "Want je kunt nu eenmaal niet vragen stellen en tegelijkertijd nadenken en observeren", voegt hij eraan toe.

Skydiven in Alaska

Een voorbeeld van hoe deze benadering in de praktijk werkt. "We hebben een teamlid, die naast zijn werk als planner altijd al een passie had voor koffie. Hij is ook iemand die zeer gefocust werkt en bewust afleiding moet zoeken tussen het werken door.

Zo doet hij in drie kwartier waar een ander een uur voor nodig heeft. Ik heb hem aangemoedigd om een barrista-opleiding te volgen. En beloofd dat hij na afronding een professioneel koffieapparaat zou krijgen." Dit soort persoonlijke aandacht motiveert teamleden en zorgt ervoor dat ze zich gewaardeerd voelen. "En inmiddels is de kwaliteit van onze koffie ook bij alle gasten bekend."

Je moet als leider ook niet bang zijn om te vragen: 'Wat is jouw droom, en hoe kunnen wij die op het werk realiseren?' vindt Mark. "Wil je sky-diven in Alaska? Of back-packen in Thailand? Oké, wat is daarvoor nodig? Hebben we dan tijdelijke vervanging nodig? Of ga je regelmatig je mail checken? Het maakt mij eerlijk gezegd niet zoveel uit, als je je werk uiteindelijk maar heel goed regelt", stelt Mark.

Autonomie aan het werk

Een hoge mate van autonomie zat vanaf het begin in het team. "Ik heb me vooral geprobeerd ondersteunend op te stellen, door niet teveel op te leggen," herinnert Mark zich. "Daar heb je discipline en geduld voor nodig. Ik was soms geneigd me snel ergens mee te bemoeien, maar dan verpest je het."

Deze aanpak heeft geleid tot een cultuur waarin mensen zich veilig voelen om hun ideeën te uiten en verantwoordelijkheid te nemen. "We hebben een kernteam waarbinnen iedereen zijn eigen subteam heeft. Dit geeft hen de ruimte om beslissingen te nemen en initiatief te tonen zonder dat ze bang hoeven te zijn voor negatieve consequenties als iets even niet werkt zoals gepland."

“Je moet als leider ook niet bang zijn om te vragen: ‘Wat is jouw droom, en hoe kunnen wij die op het werk realiseren?’ ”

“Het leidt tot een cultuur waar mensen zich veilig voelen om verantwoordelijkheid te nemen”

Mark werkt toe naar een toekomst waarin het team steeds autonomer kan opereren. "Mijn uiteindelijke doel is dat het team volledig zonder mijn bemoeienis functioneert. Dat betekent nog meer verantwoordelijkheden wegleggen in het team en blijven investeren in hun ontwikkeling en samenwerking." Grote organisaties in de branche werken vaak met meer hiërarchische teams, weet Mark uit ervaring. "Maar ik wil niet dat iemand in het team via drie honken moet voor hij zijn ding kwijt kan. Heb je een goed idee? Voer het uit!"

In de praktijk is dat niet altijd makkelijk, vooral omdat mensen soms toch gewend zijn erop aangekeken te worden als iets misgaat. "De vraag is vooral hoe je ermee omgaat als iets mislukt. Samen evalueren werkt vaak goed. Hoe heb je het aangepakt? Waarom is het niet gelukt? Hoe ga je dat beter doen?" Daarbij is de opstelling van de leidinggevende heel bepalend, waarschuwt Mark. "Je moet vooral niet als eindverantwoordelijke overal je mening over geven. Laat het gebeuren!" besluit hij.



NIEUWSGIERIGE VRAGEN OVER HOME BASE OM MEE TE EXPERIMENTEREN

Zeven kritische vragen die je kunnen helpen na te gaan of jouw organisatie al een Home base is

- 01** In hoeverre worden de mensen in jouw organisatie daadwerkelijk gezien en gewaardeerd om wie ze zijn?
- 02** Hoeveel oprechte persoonlijke aandacht krijgen mensen in jouw organisatie?
- 03** In hoeverre is het creëren van een home base en het invullen van oprechte persoonlijke aandacht een breedgedragen verantwoordelijkheid binnen jouw organisatie?
- 04** In hoeverre is het topmanagement bereid om de noodzakelijke keuzes te maken voor een home base en persoonlijke aandacht voor mensen? Waaruit blijkt dat dat zo is of juist niet?
- 05** Zijn er recente voorbeelden waarin iemand in jouw organisatie oprechte persoonlijke aandacht nodig had, maar die niet kreeg? Wat maakte dat die aandacht niet gegeven werd?
- 06** Wat is ervoor nodig om ervoor te zorgen dat mensen jouw organisatie nog meer als home base ervaren?
- 07** Hoe vaak heb je tijdens het lezen van de verhalen van bedrijven in deze Yellow Note en gedacht: 'Ja, dat werkt bij ons natuurlijk niet, want...'?

**BEDRIJF
AAN HET
WOORD**

DE JUISTE PLEK

JEROEN VAN WIJK
MICHAEL STERKEN
OPERATIONEEL DIRECTEUR
BUSINESS DEVELOPER - ARTIFLEX



Uitzenden is een vak apart. Zoveel wordt wel duidelijk als ik op de Groenmarkt in Gorinchem aanschuif bij Jeroen van Wijk en Michael Sterken. Wat volgt is een mooi gesprek over het geloof dat achter elk mens een verhaal schuilt en dat elke stap die je zet in je carrière zinvol is.

Vergeleken met de gemiddelde detacheerder wordt de uitzendbranche als vluchtig gezien, met meer aandacht voor de plaatsing dan voor de persoon. Artiflex geeft al bij de eerste indruk een ander beeld: ze willen hun mensen al in de sollicitatieprocedure echt leren kennen om ze te kunnen matchen met een bedrijf dat écht bij ze past. Alleen op die manier kom je uit op de juiste plek.

Ark van Noah

Dat Jeroen bij Artiflex zijn plek heeft gevonden is duidelijk. Hij startte als intercedent en is nu, jaren later Operationeel Directeur. Eentje met een duidelijke kijk op aandacht voor mensen: "Ik zie onze organisatie als de Ark van Noach. Het moet gewoon een veilige plek zijn." De lijnen binnen Artiflex zijn bewust kort maar dat gaat niet vanzelf. Op de vraag hoe ze dat dan organiseren zegt hij stellig dat dat voor hem om drie dingen draait

Allereerst hebben de teams in het land veel vrijheid, ze worden gefaciliteerd om een succesvolle vestiging op te bouwen.

Daarnaast accepteert het management ze dat er sub-cultuurtjes zijn tussen de vestigingen of soms daarbinnen. En tot slot hebben Jeroen en Bart (algemeen directeur) er oog voor als er vanuit de mensen nieuwe dingen ontstaan. Of zoals Michael het zegt: "Als het management een haakje ziet dan spelen ze daarop in en faciliteren ze dat er nieuwe dingen worden ontwikkeld." Vanuit zijn rol als Business Developer plukt Michael daar zelf de vruchten van.

Dagkoersen

"In de uitzendwereld werken is top zolang de resultaten goed zijn. Het zijn een soort dagkoersen en we leren snel en goed omgaan met teleurstellingen, zeker als je op de vestiging werkt", zegt Jeroen. Voor de mensen die op de vestigingen en in de service-kantoren werken zijn dat zaken waar ze dagelijks mee te maken hebben, klanten die wegvallen, en hele reeks ziekmeldingen 's morgens vroeg. Of mensen die gewoon niet komen opdagen op hun werk. Inherent aan de uitzendbranche maar toch blijven mensen op hun plek omdat ze zich verbonden voelen met Artiflex.

"Waar nodig knopen we het gesprek aan"

Volgens Jeroen is dat het resultaat van de bewuste keuze om de vestigingen - ondanks de dagkoersen - niet steeds lastig te vallen. "Waar nodig knopen we het gesprek aan en proberen we met de collega's samen tot een oplossing of verandering te komen. Daar steken we tijd in."

Het data dilemma

In de branche was Artiflex één van de eersten die zich vol stortte op data. Als we het hierover hebben struikelt Jeroen bijna over zijn woorden. Zoveel te vertellen. Te beginnen met het adagium van hun oprichter Willem Clements: met je poten in de bagger en je kop in de cloud. Hun hang naar data en automatisering leverde een prachtig eigen platform op waarin alles kan en alles wordt doorgemeten. Michael: "Maar inmiddels hebben we zoveel data en inzichten dat we dreigen door te staan in micromanagen. En dat gaat tegen de cultuur in dat we onze mensen vrij laten en dingen zelf laten uitzoeken."

Op zo'n moment haalt ontwikkeling de cultuur in en loop je het risico mensen kwijt te raken omdat ze zich niet meer herkennen in de organisatie. Zich er niet meer thuis voelen.

"Soms doet het een beetje pijn"

Het huidige systeem en alles wat ze eraan vast geknoopt hebben, maakt dat alles daarin kan 'landen', van recruitment, tot verloning, tot leads, eigenlijk alles wat ze als uitzendbureau in hun wildste dromen zouden willen hebben. Maar soms voelt het ook alsof het systeem is uitgeroeid tot een monster waar collega's last van hebben. Jeroen: "We vermoeien onze mensen nu met vinkjes en dashboards waar ze niks aan hebben. Omdat het te ingewikkeld is geworden. Dus wordt het systeem weer simpeler gemaakt, ook al doet dat een beetje pijn."

Intuïtie

De organisatie is te groot gegroeid om het zonder overlegstructuur te stellen dus is er regelmatig werkoverleg en komen teams samen om de voortgang te bespreken. Toch is intuïtie in de onderstroom de belangrijkste raadgever. Jeroen: "Dingen gaan hier goed en mensen blijven hier werken omdat we heel snel even 1:1 met iemand zitten. Geen beoordelingscycli, mid-year reviews of vooruit geplande goede gesprekken. Gewoon persoonlijk contact. En accepteren dat er soms dingen misgaan en daar niet lullig over doen." Het levert een cultuur waar mensen het lef hebben om dingen te bespreken.

Ook als het niet in perfecte bewoordingen is. Michael vult aan: "Als je daaraan werkt gaan mensen meer open en voelen ze zich gezien. Mensen delen dingen en geven hun eigen grenzen aan. Zo gaat het meer om individuele persoonlijkheid dan om heel gestructureerd leiderschap."

School of Misfits

De passie en betrokkenheid komt voort uit eigen ervaringen. Michael: "Bij andere organisaties moest ik me steeds verantwoorden. Ik voelde me niet thuis. Voelde me niet gezien. Dat is hier anders. Dat komt door de diversiteit aan mensen en aan het feit dat we iedereen een kans willen bieden. Zowel op kantoor als de uitzendkrachten. Ik noem ons wel eens de school of misfits." Hij zegt het met een lach.

Dat klinkt mooi, dat iedereen welkom is. Toch hebben zowel Michael als Jeroen de realisatie dat de manier van werken bij Artiflex niet voor iedereen is. "Mensen met een heel gestructureerd profiel die goed gaan op voortgangsgesprekken en heldere verwachtingen, hebben het hier wel moeilijk door de dynamiek rondom uitzenden. Het altijd gaan, aanstaan, snel beslissingen nemen, teleurstellingen verwerken, etcetera. Wij moeten dus ook bij de poort kijken wie we binnenhalen. Mensen met lef en een avonturiersprofiel doen het hier doorgaans goed."

Michael: "Ik kom overal en ik zie echt verschil tussen de uitzendkantoren en de centrale servicekantoren. Maar in de bus naar Oostenrijk voelen we meteen dat we onderdeel zijn van één organisatie. "Daar zit de magic." Die magic wordt versterkt door ervaringen in de dagelijkse praktijk. Artiflex biedt kansen aan mensen die verantwoordelijkheid willen nemen maar dat is voor sommige uitzendkrachten moeilijk. Jeroen: "Daar hebben ze onze hulp bij nodig en dat schept een band. We willen allemaal de kandidaat aan het werk helpen omdat we zo impact maken op hun leven. Iedereen verdient een kans. En een tweede. En soms zelfs noodgedwongen een derde... We zien onszelf graag als de people champs van de gewone mensen die met hun handen werken."

FUN FACTS



HOME SWEET HOME

Deze term werd voor het eerst gebruikt in 1820 door de schrijver John Howard Payne.

LYNYRD SKYNYRD

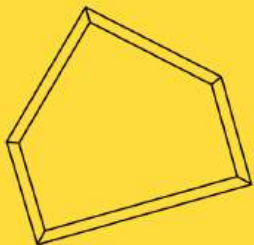
"Sweet Home Alabama" van Lynyrd Skynyrd kwam dit jaar precies 50 jaar geleden uit en groeide uit tot hun allergrootste en meest iconische hit.



De film Home Alone bezat 25 jaar het Guinness World Record voor de film met de grootste omzet ooit voor een live-action comedy.

HAIMAZ

Het Engelse woord "home" komt van het Oud-Engelse "hām," en heeft wortels in het Proto-Germaanse "*haimaz," wat simpelweg 'thuis' betekent.



touch base

Hank Aron heeft het Major League Baseball record met bijna zeven duizend home bases.

Bouwsteen

Home base is de eerste bouwsteen van de Rockstars Methode. Het is een onderliggende waarde die relevant is voor elke organisatie die zijn mensen als belangrijkste asset ziet.



DJ Jazzy Jeff & The Fresh Prince hadden in 2020 een hit met 'home base'



Het oudste nog bestaande huis ter wereld staat in Çatalhöyük, Turkije, en dateert van rond 7500 v.Chr!



**BEDRIJF
AAN HET
WOORD**

HOME BASE OP OPEN WATER

**ARTHUR GROENEWEG
MAROESJKA VAN REE
MARINE & CREWING - A2B-ONLINE**

In de haven van Moerdijk staat het kantoor van A2B-online, ingebouwd tussen kranen en containers. Ze verschepen zo'n 300.000 ladingen per jaar richting het Verenigd Koninkrijk, over de weg of met containerschepen. Dat doen ze met een internationale bemanning en daar passen ze hun crewmanagement op aan.

Samen met Maroesjka van Ree en hun team zorgt Arthur Groeneweg er als Marine & Crewing Manager voor dat de bemanning niet alleen gepland wordt maar dat ze ook een thuis vinden bij A2B Ship Management. Het moederbedrijf A2B-online startte in 2006 als logistieke dienstverlener met het idee een thuis te zijn voor iedereen.

“We passen ons crew management aan op de internationale bemanning”

Vrijheid binnen de regels

Het liefst zouden ze binnen Ship Management open staan voor alle wensen van hun bemanning omdat iedereen dan optimaal ingepland kan worden. “Maar”, zegt Arthur, “de scheepvaart is enorm gereguleerd en onderhevig aan veel wetten.

Soms zouden we het wel wat vrijer willen hebben maar we gaan nou eenmaal goed op wetten en regels. Dat past ook bij de groei die het bedrijf doormaakt.”

Letterlijk dicht bij de mensen

Maroesjka vertelt dat het feit dat ze richt puur richten op de UK zeker voordelen heeft in het contact met mensen. “De reizen zijn korter, dus ze zijn vaker hier in de haven. Dat is echt anders als je andere continenten bedient. Zodra de schepen aanmeren kunnen we aan boord en dat doen we ook, zo vaak als het kan. We doen onwijs ons best om verbinding te zoeken met de mensen. We kennen alle mensen persoonlijk en maken echt contact.”

“We kennen alle mensen persoonlijk en maken echt contact”

Dat klinkt logisch als ik ernaar luister maar dan hoor ik dat ze 53 zeevarenden op eigen payroll hebben, die samen zo'n tien nationaliteiten vertegenwoordigen. We lopen het rijtje af: naast Nederlanders zijn er Indonesiërs, Indiërs, Polen, Kroaten, Russen en Oekraïners aan boord. “En het is het vermelden waard dat wij gelukkig ook enkele vrouwen er tussen hebben zitten”. Dat is het moment voor Arthur om er breed lachend aan toe te voegen: “Maar je weet wat ze zeggen hè: een vrouw en een klip is funest voor een schip.”

De oorlog dichtbij

Uit hun verhaal blijkt dat sommige rederijen per direct zijn gestopt met Russische bemanning. “Wij niet. De meeste mensen werken al lang bij ons en er zitten ook hele families achter. Dat kan je niet zomaar stopzetten. We zijn erin gegaan met het idee laten we gewoon kijken hoe we het met elkaar kunnen oplossen.” Arthur vertelt dat dat goed heeft uitgepakt. Russen en Oekraïners zijn samen aan boord. We hebben een scheepspastor uitgenodigd toen de oorlog uitbrak. Hoe zitten ze erbij? Wat hebben ze thuis gezien? Inmiddels zijn we zo ver dat nieuwe mensen die daar vragen over stellen of niet willen mixen aan boord, beter elders kunnen gaan werken...

Een pleuriseind vliegen

Arthur geeft aan dat hij is getraind om zo snel mogelijk persoonlijk contact te maken. “Want het is gewoon een pleuriseind vliegen om naar Nederland te komen. Het is belangrijk om die erkenning te geven, toch.” De Rotterdamse tongval moet je er zelf even bij verzinnen, om de opmerking kracht bij te zetten.

Voor Maroesjka is dat niet anders: “Het is echt ons werk om er te zijn voor de crew. Je maakt door persoonlijk contact echt het verschil. Omdat ze ook bij ons werken op de rotste dagen van hun leven als er privé van alles gebeurt en dan is het aan ons om er écht voor ze te zijn als de familie aan de andere kant van de wereld zit.

Brood op de plank

Maroesjka: “De internationale bemanning komt hier in Nederland aan en dan gaan ze zes maanden aan boord. Een Nederlander heeft een ander ritme, die stapt op voor drie tot vier weken”. Arthur vult aan dat de contracten voorheen zelfs negen maanden duurden maar dat bleek te lang. Niet alleen voor de crew, het had ook veiligheidsimplicaties. Het is intensief werk en de boog kan niet altijd gespannen staan.

Toch werd die aanpassing in contractduur niet persé met gejuich ontvangen. Want het is geen geheim dat de bemanning aan boord is om geld te verdienen. Met hun baan wordt soms een half dorp van voedsel voorzien. Dus korter werken is geen nadrukkelijke wens.

Die drive om brood op de plank te krijgen maakt de aandacht voor mensen soms onverwacht lastig. Maroesjka maakte recent mee dat een bemanningslid uit Indonesië niet naar huis wilde maar juist langer wilde blijven. Omdat de financiële druk met het overlijden van zijn vader nog meer op hem rustte.

“Zo'n voorbeeld leert mij dat ik niet voor mensen moet bepalen wat goed voor ze is, maar dat ik altijd echt contact moet maken. Dat is veel belangrijker dan zonder overleg een terugvlucht boeken”, zegt Maroesjka.

Boot zoekt crew

Die internationale crew is niet zomaar ontstaan. Arthur: “In Nederland zijn er geen opleidingen meer voor matrozen. Hier worden alleen officieren opgeleid. We zijn dus genoodzaakt om over de grenzen heen te werven. We zijn blij met ze hoor, maar het is jammer dat we aan de crew geen jonge Nederlandse mensen kunnen toevoegen”.

Maroesjka: “Het is een uitdaging op kwantiteit en kwaliteit van de bemanning. En om ze te behouden als ze er eenmaal zijn. Ga maar na: in 2023 zijn er 128 officieren van school gekomen in Nederland maar er zijn er even zo veel met pensioen gegaan. En er zijn veel rederijen. Dan voelt het als een loterij om er ééntje te krijgen.

In aanvulling zegt Arthur: “De schaarste dwingt ons om internationale bemanning aan te nemen. Het maakt me niets uit waar je wieg heeft gestaan en wat er op je paspoort staat want het gaat om je motivatie en je competenties. Toch vind ik dat we de tekorten moeten oplossen en mensen moeten blijven opleiden voor dit mooie vak.”

Communiceren kan je leren

Maroesjka en Arthur hebben veel contact met de kapiteins op de schepen. De kapitein is de baas over alle bemanning. "Het eerste wat je doet als er iets is, is schakelen met de kapitein. Zo is het georganiseerd. En die communicatie is cruciaal voor het contact met de bemanning. Want, zo blijkt, die zijn nog niet allemaal gewend aan de open manier van communiceren die in de haven zo gewaardeerd wordt.

Arthur zegt dat ze echt de intentie hebben om die veilige thuisbasis te creëren en dat ze alles kunnen zeggen maar dat dat in praktijk toch niet altijd gebeurt. "We moeten dus blijven bouwen aan die persoonlijke band. Dat willen we graag voor onze bemanningsleden maar het werkt uiteindelijk ook door in efficiënt crew management, en de euro's."

Echt samen

Arthur doet het werk al lang en blijft zoeken naar nieuwe manieren om het persoonlijke contact verder uit te bouwen. "We willen het echt samen doen. Wij hebben een rol op kantoor, de bemanning heeft een rol aan boord. Iedereen doet zijn best maar het is aan ons om de flow op gang te brengen en het persoonlijke contact en de betrokkenheid te faciliteren. Dan heb ik het nog niet over de grote groep aan bemanning die met pensioen gaat de komende jaren."

Ze waren in Jakarta voor de Crew Conference. Heel bewust daar georganiseerd en niet in de haven van Moerdijk. Maroesjka: "Wij wilden naar hun land, hun omgeving zien en laten zien dat wij ook graag de moeite nemen om bij hen op bezoek te gaan. We moesten ook alsmaar met iedereen op de foto. Ze vonden het prachtig dat we als verrassing de lokale kleding droegen, die iemand ons drie jaar eerder cadeau hadden gedaan. Dat zijn de kleine dingen die het doen."

De training blijkt een schot in de roos. Er is ruimte om te luisteren naar elkaars verhalen en om familiefoto's te laten zien. Toch blijkt de praktijk weerbarstiger. Arthur: "Wij proberen uit te stralen dat we allemaal gelijk zijn en dat ze ons kunnen benaderen. Toch durft er niemand een hand te geven of het 'Mister Arthur' los te laten. Dat is de cultuur en het is niet aan ons om ze te veranderen maar we kunnen wel blijven uitnodigen. Dat proces van samen-doen is waardevoller dan of ze je uiteindelijk bij je voornaam gaan noemen."

Hetzelfde maar toch anders

Samen nemen ze eruit mee dat het creëren van die home base voor de crew een doorlopend proces is. Dat ze moeten blijven ontwikkelen en leren dat iets zeggen niet hetzelfde is als dat het begrepen wordt. En dat het Rotterdamse randje dat ze allebei meebrengen ook niet altijd helpt. Arthur: "Als je zegt: 'Trek het je niet aan het is niet persoonlijk', dat maakt juist dat mensen ervan wakker liggen."

Blik op de toekomst

Maroesjka: "Je leert anders kijken en dan zie je ook andere dingen. Daar ontstaat de verbinding. Je moet echt bij jezelf beginnen om het te kunnen begrijpen."

"Blij met een onhandige man-hug in Jakarta"

Arthur ziet dat ook zo: "Het moet je gegund zijn dat je gewaardeerd wordt door je collega's aan boord. Dat mist er nog wel eens aan, ook met de focus op geld verdienen. Ik word dan extra blij van een doosje chocola of een onhandige man-hug in Jakarta."

De volgende stap is A2B-breed: zorgen dat we dingen met elkaar ondernemen. Dat de familie ook wordt uitgenodigd als we weer in Jakarta zijn en dit ook verder uitbouwen in Nederland en verder zodra dit mogelijk is.

WAAR KAN JE MORGEN MEE BEGINNEN?

WAT KUN JE DOEN ALS JE AMBITIE HEBT OM MET HOMEBASE AAN DE SLAG TE GAAN IN JOUW ORGANISATIE?

De meest eenvoudige én fundamentele start is: stel vragen en luister naar de antwoorden. En dan nog eens. En nog eens. Concreet: ga in de komende maand eens in gesprek met bijvoorbeeld vijf mensen binnen de organisatie die je normaal gesproken niet spreekt. Dus buiten jouw eigen cirkel. Van andere afdelingen of vanuit andere lagen. Het is ook erg waardevol, of zelfs noodzakelijk, dat verschillende mensen gesprekken aangaan. Om maar eens een cliché erin te gooien: het helpt niet als alleen de HR-persoon nog maar eens met wat mensen gaat praten. 'Want die doet iets met mensen.'

Om het nog interessanter te maken, kun je een aantal collega's uitnodigen hetzelfde te doen. Zodat ook zij met vijf mensen buiten de eigen cirkel in gesprek gaan. Dan wel vijf andere, natuurlijk, als de omvang van de organisatie dat toelaat. Nadat iedereen een rondje gemaakt heeft, ga je bij elkaar zitten om te delen wat je is opgevallen. Wat heb je geleerd? Wat vinden mensen belangrijk? Wat is ervoor nodig om dat in te vullen? Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen wat jullie gehoord hebben? Vragen stellen en luisteren is een goede start, maar zeker geen eenmalige actie of project.

WAT ALS JE VERDER WILT GAAN?

Het creëren van een home base op grond van oprechte persoonlijk aandacht start met goede vragen stellen en luisteren. Uiteraard heb je ook de andere bouwstenen nodig om dat succesvol te kunnen doen. Bijvoorbeeld veiligheid (bouwsteen 5) en nieuwsgierigheid (bouwsteen 7). Want als mensen niet de veiligheid voelen om dingen te delen, of bang zijn dat ze het deksel op de neus krijgen nadat ze open zijn geweest, dan hoor je niks. Of in elk geval niet het hele en het echte verhaal. En ook zonder nieuwsgierigheid is echt persoonlijke aandacht moeilijk in te vullen.

Het versterken van een home base voor de organisatie als geheel start vanuit de onderliggende vragen: wie zijn wij eigenlijk en hoe willen we met onze mensen omgaan? Welke rol willen we en kunnen we hebben in hun leven? Het bindweefsel van de organisatie is een match tussen het antwoord op deze vragen en de dromen, voorkeuren en drijfveren van de mensen. Alleen vanuit deze basis kun je verder bouwen aan een sterke home base.

**BEDRIJF
AAN HET
WOORD**

OVER OUDE BEKENDEN EN NIEUWE VRIENDEN

MAARTEN GOEDMAKERS
BUSINESS UNIT DIRECTOR
LINDEN-IT / ICTZAAKWAARNEMER



Wat doet het met de home base als je bedrijf wordt overgenomen door een andere speler in de markt? Is het hetzelfde maar toch anders, of speelt er meer? We gaan erover in gesprek met Maarten Goedmakers die afgelopen mei zijn bedrijf verkocht.

Maarten ontvangt me op zijn nieuwe stek, onder het dak van Linden-IT. Als dit gesprek in april had plaatsgevonden had erboven gestaan dat hij CEO was van ICTZaakwaarnemer, een club van 120 IT-specialisten uit Amsterdam. Nu is hij Business Unit Directeur van de Linden-IT, die door hun recente toevoeging aan de portefeuille is uitgegroeid naar ruim 600 mensen.

In goede handen

“Zowel Linden-IT als ICTZaakwaarnemer zetten persoonlijke aandacht voor de IT-professionals voorop en stimuleren persoonlijke ontwikkeling. Onze teamleden zijn bij Linden-IT in goede handen”, zegt Maarten. Hij heeft het proces met Linden-IT mee vormgegeven en heeft er altijd een punt van gemaakt dat het goed zou gaan met de mensen. Maarten: “Het is fijn dat je verkoopt met het idee dat je een mooie deal maakt met elkaar maar de mensen zijn in dat traject het allerbelangrijkst.”

De vaart erin

Het was de taak van Maarten om de integratie goed te laten verlopen. “Mensen zijn wel geschrokken van de aankondiging en vonden het spannend. Twee weken later zaten we met z’n allen in het nieuwe pand bij Linden-IT. Het ging echt snel.” Een manier om dit goed te begeleiden was om elke twee weken met iedereen samen te zitten voor een persoonlijk gesprek”, licht Maarten toe. “Ook hebben we de dag na de aankondiging alle nieuwe managers naar ons kantoor gehaald om kennis te maken met onze mensen. Sommige mensen gingen over, anderen blijven aan mij rapporteren maar ook voor die laatste groep is het belangrijk om te zien dat we het voor alle collega’s zorgvuldig doen.

“Mensen zijn wel geschrokken van de aankondiging en vonden het spannend. Twee weken later zaten we met z’n allen in het nieuwe pand. Het ging echt snel.”

Ook de mensen die bij klanten werken en de klanten zelf werden snel en op hetzelfde moment geïnformeerd. Dat was onderdeel van het transitieplan. Maarten: "We hebben eerst een brief gestuurd naar alle professionals en klanten en ze daarna allemaal persoonlijk gebeld, samen met de Talent Managers." Hun boodschap was duidelijk: er verandert niks er komen enkel meer mogelijkheden, grotere klanten en meer mensen die passende opdrachten kunnen zoeken.

"Home base is niet gekoppeld aan locatie"

Ga het maar ervaren

Dat het na de aankondiging snel ging was een bewuste keuze, gedreven door het gevoel van home base dat er zo duidelijk was bij ICTZaakwaarnemer. Maarten legt uit: "Voor onze mensen ging het snel maar wij waren natuurlijk al lang bezig met die transitie. Juist door de vaart erin te houden en direct samen te gaan werken in het pand van Linden-IT creëerden we het gevoel van eenheid."

Wat dat betreft is home base voor Maarten niet gekoppeld aan de locatie maar aan de mensen om je heen. Bijkomend voordeel is volgens hem dat mensen dan direct kunnen ervaren hoe het is op de nieuwe werkplek, in de nieuwe samenstelling. "Soms geeft extra tijd juist onrust en ruimte om te piekeren. Daarbij komt een maand bedenktijd de productiviteit niet ten goede en moeten mensen uiteindelijk toch gewoon ervaren hoe het is op de nieuwe plek". Zijn credo: give it a try and let's talk about it.

Het voorbeeld geven

Maarten is zich ervan bewust dan mensen ook naar hem kijken. Hoe hij het doet en zich beweegt in de nieuwe organisatie.

Bij ICTZaakwaarnemer waren we een hecht team dus het was ook voor mij wel even spannend hoe het zou gaan die eerste periode.

We zijn echt met open armen ontvangen en mensen zien ook dat ik soepel integreer in de nieuwe structuur." Hij kreeg die eerste weken ook alle kansen om dat te laten zien; "Het was een feestelijke eerste dag om de boel een beetje los te maken. En ook aan het eind van de week was er weer een borrel om elkaar te ontmoeten in een losse sfeer."

'Soms geeft extra tijd juist onrust en ruimte om te piekeren'

Helemaal toeval is het niet, dat de mensen van beide bedrijven goed in elkaar schuiven, zegt Maarten. "We lijken op elkaar. We zijn een sociale club met jonge mensen." Het programma van de eerste weken was er dan ook op gericht om mensen zich welkom te laten voelen.

Niet alles zoals gepland

Onderdeel van de veranderagenda was ook een afsluitende week met de eigen mensen op het eigen, oude kantoor. "We planden een sport-uitje voor het hele team maar daar had niemand meer behoefte aan. Mensen waren toen ook gewoon niet blij, zo eerlijk moeten we zijn."

Maarten vindt het daarom extra mooi om te zien dat dat gevoel omslaat. Mensen zijn nu aangenaam verrast, ook als ze eerste twijfels hadden. Uiteindelijk heeft Maarten een handjevol van zijn oud-collega's zien vertrekken. "Zo'n overgang naar een grotere organisatie kan net het zetje zijn in een periode waarin mensen toch al twijfelen over de toekomst binnen het bedrijf. Dan blijf je niet voor je team maar ga je weg."

‘We willen er echt voor zorgen dat de oude community versmelt met de nieuwe collega’s.’

Community building

Maarten geeft aan dat ze toewerken naar events waar alle mensen samenkomen zodat er een echte community van Linden-ITers ontstaat. “Dat gaat niet vanzelf en vraagt doorlopend aandacht. We willen er echt voor zorgen dat de oude community versmelt met de nieuwe Linden-IT collega’s.”

Het bouwen van zo’n community draagt bij aan sterke ambassadeurs voor het groeiend bedrijf dat door organische groei en overnames nog groter wil worden. Dat gevoel van community moet o.a. zichtbaar worden op LinkedIn en in de werving van nieuwe collega’s via referral campagnes.

Met de blik op de toekomst is er ook het besef dat zijn oude collega’s van ICTZaakwaarnemer soms gewoon ook missen wat er was zoals het lunchen aan de lange tafel of het samenwerken in één open ruimte.

En ondanks dat dit op de nieuwe werkplek anders wordt ingevuld, staat persoonlijke aandacht ook na de overname centraal. Net als de wil om de professionals echt te leren kennen. Dus wordt er ook onder het nieuwe dak van Linden-IT Mario Kart gespeeld, gaan collega’s samen naar de Comicon conventie of naar georganiseerde events om samen te larpⁿ*

Mensen willen duidelijkheid

Terugblikkend op de afgelopen maanden en het complete overnametraject, weet Maarten dat duidelijkheid het allerbelangrijkste is voor mensen. Belangrijker dan salaris of de inhoud van het werk. “Mensen willen gewoon weten waar ze aan toe zijn. Daarom houden we bewust vast aan de één-op-één gesprekken met alle mensen. Om te zien of iedereen goed landt in de nieuwe organisatie, hoe het gaat en hoe de processen lopen.”

‘Het was mijn toko, om het plat te zeggen. Nu heb ik opeens een CEO boven me en moet ik schakelen met mijn peers.’

Maarten toont daarin ook zijn persoonlijk leiderschap, door zich open op te stellen en goed te luisteren naar wat mensen bezighoudt. Hij beseft dat mensen naar hem kijken. Ook voor hem is er immers behoorlijk wat veranderd. Hij was de baas maar ook het gezicht van ICTZaakwaarnemer. “Het was mijn toko, om het plat te zeggen. Nu heb ik opeens een CEO boven me en moet ik schakelen met andere directeuren en mijn peers.”

Hij komt al pratend tot de conclusie dat hij prima voor een baas kan werken. Ook als ondernemer. “Mensen kijken hoe mijn pet staat dus het is oprecht fijn dat ik het leuk vind om te doen wat ik nu doe.”



ONZE HO(O)ME BASE

Bij Double-OO komen we ons bed uit om het leven van mensen een beetje mooier te maken. We richten ons op de organisaties waar ze werken en laten daar door gericht onderzoek zien waar die organisaties het meeste te winnen hebben.

In onze home base speelt data een cruciale rol.

Data heeft pas waarde als het richting geeft voor betere beslissingen. Als het leidt tot inzichten die bruikbaar zijn én stevig onderbouwd. Inzichten die blootleggen wat er echt speelt bij jouw medewerkers. Wat hen drijft, wat belangrijk voor ze is en hoe je ze positief kunt raken.

Double-OO zorgt ervoor dat je in deze data-gedreven wereld niet de plank mislaat als het om jouw medewerkers gaat. Want een oppervlakkig begrip van wat mensen drijft kan leiden tot totaal verkeerde keuzes en prioriteiten. Met onze slimme algoritmes en beproefde onderzoeksmethoden maken we de onderstroom feitelijk. En koppelen we waarde voor mensen aan waarde voor de organisatie.

Met een open en kritische blik duiken we onder de oppervlakte. En dagen we jou uit hetzelfde te doen. Want dieper inzicht leidt tot scherpere prioriteiten. Daar heb je wat aan.

Double-OO – Van onderbuik naar onderbouwd

 Teamfoto gemaakt tijdens Rockstars Valley 2023, bij de presentatie van het boek 'de Rockstars Methode'

Double-OO kernwaarden

Scherpzinnig

Richtinggevend

Uitdagend

Gestructureerd

Feitelijk

LET'S TALK!

**HEB JE EEN MOOI EN WAARDEVOL
VERHAAL OM TE DELEN VANUIT
JOUW ORGANISATIE?**

Ben je ergens nieuwsgierig naar?

Heb je een goed idee voor een volgende
Yellow Paper?

**Laat het ons weten! En wie weet sta jij later
dit jaar ook in onze Yellow spotlight.**



Mariken Kooi

06 30 05 07 32

mariken@double-oo.com



Raymond de Looze

06 21 81 32 71

raymond@double-oo.com