

Auteurs Katinka Huijberts en Marianne Jaarsma

Fotografen Germán Villafane (Ton Goedmakers en Arjan Eriks), © KNG (Marinka Nooteboom),

Renée de Groot (Katinka Huijberts en Marianne Jaarsma)



Employee alignment kan niet zonder sterk leiderschap

We kunnen er niet omheen: employee alignment staat – zeker nu organisaties steeds sneller moeten meebewegen met een snel veranderende markt, maatschappij en klantbehoefte – steeds hoger op de agenda in bestuurskamers. Een hoger tempo van verandering vraagt om sneller schakelen binnen de organisatie. Hoe wendbaar een organisatie is – en hoe groot de slagingskans van veranderingen – hangt af van drie factoren: in hoeverre medewerkers zich geïnformeerd voelen over de koers (weten), gemotiveerd zijn om bij te dragen (willen) en zich ondersteund voelen (kunnen).

Zoveel mogelijk medewerkers in kennis, houding en gedrag aan boord krijgen, is een uitdagende klus. Hoe werk je daar succesvol aan? Interne communicatie speelt een belangrijke rol om de juiste context, duiding en urgentie van de verandering te bieden en de dialoog erover aan te jagen. Om structuur en ritme in communicatie aan te brengen, zodat medewerkers op de hoogte en betrokken blijven. Om de tools in handen te geven om in de actiestand te komen. Maar interne communicatie heeft partners nodig om een stimulerende werkomgeving te creëren. Een omgeving waarin verandering bespreekbaar wordt gemaakt en medewerkers mogen experimenteren om dingen anders te doen. En waarin medewerkers rolmodellen hebben van wie ze kunnen leren. Die partners zijn hr en de leiders van de organisatie.

De manier waarop een organisatie wordt aangestuurd, heeft een groot effect op kennis, houding en gedrag van medewerkers. Diverse aspecten zijn van belang. Welk lonkend perspectief wordt er geschetst? Is de top van de organisatie eenduidig

in haar communicatie? Inspireren de leiders de organisatie? Zien medewerkers het gedrag dat van hen wordt gevraagd ook terug in hoe de top van de organisatie zich gedraagt? Voelen medewerkers de ruimte om initiatief te nemen, te leren en fouten te maken? Merken ze dat systemen en structuren binnen de organisatie ook meeveranderen?

Op verzoek van C gingen Katinka Huijberts en Marianne Jaarsma op zoek naar de manieren waarop CEO's zelf hun rol zien. Hoe dragen zij bij aan het weten, willen en kunnen van hun medewerkers? Welke uitdagingen komen zij tegen? En hoe gaan zij die aan? Marinka Nooteboom, CEO van Koninklijke Nooteboom Groep, Ton Goedmakers, CEO van Vebego en Arjan Eriks, Managing Director van Schuberg Philis vertellen. Drie leiders van uiteenlopende organisaties, met een eigen visie op en aanpak van employee alignment.

PROOF | employee alignment & employer branding is een bureau dat gespecialiseerd is in communicatie naar (potentiële) medewerkers en veelal betrokken is bij verandertrajecten. Vanuit de visie happy employees = happy customers = more value zorgt PROOF met strategisch en creatief werk voor duurzame impact bij opdrachtgevers in binnen- en buitenland.



Katinka Huijberts is managing director van PROOF en executive coach. Ze heeft veel ervaring op het gebied van grote transformaties, onder andere bij ING, WestlandUtrecht Bank en De Goudse Verzekeringen. Zij kan als geen ander een brug slaan tussen de strategische ambities van het bedrijf en het weten, willen en kunnen van de medewerkers.



Marianne Jaarsma is head of strategy bij PROOF. Haar kracht als strateeg is de complexiteit van verandertrajecten platslaan en strategieën van klanten vertalen naar een veranderaanpak met impact. Samen met Bea Aarnoutse schreef ze het boek Happy change.



ARJAN ERIKS

‘Autonome teams zorgen voor enorme energie, creativiteit en innovatiekracht’

Arjan Eriks is managing director van Schuberg Philis, een organisatie die met ongeveer vierhonderd medewerkers klanten van dienst is bij mission critical IT-vraagstukken. Schuberg Philis heeft een geheel eigen visie op de bedrijfsvoering en aansturing. Met autonome teams die bestaan uit experts met liefde voor het vak, zonder ‘overtollige processen’. En een breed leiderschapsteam van acht managing directors, wars van ego’s, vertrouwend op elkaars expertise en daarin complementair aan elkaar. Een IT-bedrijf, kortom, zoals het eigenlijk zou moeten zijn.

Welke rol hebben medewerkers in jullie bedrijf?

“De hoofdrol. De tagline van Schuberg Philis is, ‘it’s the people, actually’. Dat geldt zowel voor onze klanten als voor onze mensen. Wij hebben de diepe overtuiging dat, als je het echt goed wilt doen voor je klanten, je mensen helemaal tevreden moeten zijn. Sterker nog, zij moeten een directe bijdrage kunnen leveren aan iets wat groter is dan zijzelf. Onze medewerkers zijn ons grootste goed.”

Hoe borgen jullie dit in jullie organisatie?

“Onze oprichters hebben een achtergrond in de IT-wereld. Zij stelden zichzelf de vraag: ‘Wat nou, als we ons werk gingen doen op de manier zoals we dat eigenlijk zouden willen?’ Deze vraag is nog steeds actueel, daarmee stellen we alles wat we doen ter discussie. Onze oprichters zijn nagegaan welke situaties zij in het werk kennen, die in de buurt kwamen van hoe het eigenlijk zou moeten. Dat blijken crisissituaties, waarin je snel tot de kern komt, de experts betreft die nodig zijn en alle overtollige procesgang loslaat. Als je het zo bekijkt,

blijkt een extra managementlaag heel weinig toe te voegen. Wij werken daarom met autonome teams die direct schakelen met klanten.”

Wat is het voordeel van autonome teams?

“Onze klantenteams hebben veel vrijheid in de manier waarop zij onze klanten bedienen. Dat zorgt voor een enorme energie, creativiteit en innovatiekracht. Het decentraal beleggen van de verantwoordelijkheden levert ons ontzettend klantgedreven teams op.”

Hoe blijf je in verbinding met al die autonome teams?

“Storytelling is verweven in onze organisatie. We organiseren *failure cafes* waar we mislukkingen delen om van te leren. En we hebben tweemaandelijks een *townhall* waarin alle collega’s een plek kunnen claimen. We houden elkaar scherp door feedback te geven. Ook dat doen we op de manier zoals we dat eigenlijk zouden willen doen. We trainen medewerkers in *radical candor*, wat ‘grondige openhartigheid’ betekent. In onze feedback naar elkaar zoeken we de balans tussen persoonlijke aandacht voor en het direct aanspreken van collega’s.”

Hoe ziet jullie rol als leiderschapsteam eruit?

“Allereerst nemen we alleen mensen aan van wie we denken dat ze beter zijn dan wij. We hebben een intensieve onboarding waarin cultuur en DNA veel aandacht krijgen. Blijkt de nieuwe collega toch geen match, dan nemen we op een zorgvuldige manier afscheid. Daarnaast zorgen wij als leiderschapsteam voor een toekomstvisie en een integrale bedrijfsvoering. Daardoor kunnen onze teams

24 uur per dag bezig zijn met de wensen van de klant. Als leiders is het onze uitdaging om de energie en ideeën die in de teams ontstaan, te stroomlijnen en eenduidig te richten op wat we met elkaar willen bereiken. Dat betekent dat we onze teams daar continu onderdeel van moeten maken. Bij alle ideeën die we als leiders hebben, betrekken we de collega’s op wie een besluit betrekking heeft. Zij mogen aangeven of zij het eens zijn met een idee, en zo niet, welke suggesties voor verbetering zij hebben.”

Wat zijn de valkuilen van dit systeem?

“We nemen alle kaders weg, dus ook beperkende kaders. Je hoeft op niets of niemand te wachten, jij voert zelf jouw plan uit. Soms zijn mensen zo enthousiast, dat ze zichzelf voorbijlopen en dat we ze moeten afremmen. In onze cultuur is omzien naar elkaar ook erg belangrijk. Ook dat gebeurt vooral binnen de teams. Als je even niet goed voor jezelf zorgt, dan doet een ander dat voor je.”

Wat is jouw persoonlijke uitdaging?

“Ik moet leren op mijn handen te zitten. Ik vind de inhoud van het werk fantastisch. We zitten elke dag in de fascinerende speeltuin van de digitale revolutie. Daarnaast ben ik opgegroeid in een boerendorp, waar geldt dat ‘van werk nog nooit iemand slechter is geworden’. Het ligt in mijn natuur dat ik vind dat je pas ergens iets van mag vinden als je zelf een bijdrage hebt geleverd. Dat moet ik afleren. Want medewerkers loslaten in die speeltuin, dat is hoe het eigenlijk zou moeten.”

‘Medewerkers verdienen ruimte om te experimenteren en fouten te maken’

In 2012 start Marinka Nootboom als algemeen directeur van Koninklijke Nootboom Groep, een vooraanstaand bouwer van trailers voor uitzonderlijk wegvervoer, met 450 medewerkers. Nootboom neemt als vijfde generatie de leiding over het familiebedrijf. Ze treedt aan in tijden van crisis. Haar voornaamste opdracht: het productieproces optimaliseren en de bedrijfsvoering efficiënter maken. Daarin slaagt ze. In de jaren die volgen komt de orderportefeuille op peil en neemt de omzet toe. Ze leidt de organisatie op haar eigen, nieuwe manier. “Mijn vader zei: jouw managementstijl gaat bij ons niet werken. Inmiddels is hij hierop teruggekomen.” Ze werd kortgeleden uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar 2022.

Wat typeert jouw manier van leidinggeven?

“Ik vind het belangrijk om medewerkers goed te betrekken bij onze koers en bij waarom verandering van belang is. Daarnaast wil ik medewerkers stimuleren hun eigen rol te bepalen in de realisatie van de koers en zich medeverantwoordelijk te voelen voor succes. De afdelingen hr en communicatie zijn voor mij daarin belangrijke partners.”

In welke zin brak jij met het verleden?

“Met respect voor wat er in al die jaren is opgebouwd, kijk ik naar wat er nodig is voor de toekomst. Om klanten goed te blijven bedienen en een aantrekkelijke werkgever te blijven, was vernieuwing nodig. Ik koos voor een beweging van directief naar faciliterend leiderschap. Binnen kaders bieden we als managementteam vrijheid aan de teams om het werk zelf in te richten. Daarnaast baseren we ons nu veel meer dan in het verleden op feiten en cijfers om beslissingen goed te onder-

bouwen. Met onze productie werken we stap voor stap aan een schonere en nettere werkomgeving waarin meer geautomatiseerd werk plaatsvindt. We moderniseren de uitstraling van de panden. En in het personeelsbestand hebben we nu een betere balans tussen kennis en vers bloed en tussen mannen en vrouwen.”

Waarom was al die verandering nodig?

“De transportwereld verandert snel. We moeten ons bijvoorbeeld voorbereiden op vervoer van windmolenwieken van 90 meter lang. We moeten meer en sneller innoveren, onze klanten wachten niet op ons. Daarom moeten wij veranderen van een tanker in een zeilschip: wendbaarder worden dus.”

Wat vraagt het van de organisatie om wendbaarder worden?

“Dat vraagt een bredere inzetbaarheid van medewerkers. Productiemedewerkers moeten bijvoorbeeld kunnen werken op meerdere productielijnen, zodat we flexibeler kunnen inspelen op onze verkopen. En engineers moeten in het ontwerpproces alvast rekening houden met uitvoerbaarheid en betaalbaarheid, dus kennis van het productieproces is van belang. Daarnaast vraagt het dat we verantwoordelijkheid lager in de organisatie leggen. Zelfsturende teams richten, binnen kaders, processen naar eigen inzicht in. Zo kunnen we sneller stappen zetten en voor duurzame verandering zorgen. Bovendien zorgt het voor meer flexibiliteit en autonomie voor medewerkers.”

Hoe zie jij jouw eigen rol in verandering?

“Natuurlijk ben ik me bewust van mijn voorbeeldfunctie, maar ik zie mezelf niet graag als rolmodel.

Veel liever omschrijf ik mezelf als teamspeler. Ik zorg voor verbinding tussen de verschillende groepen collega's die wij hebben. Leer ze elkaars taal te spreken. Ook bied ik medewerkers de ruimte om te experimenteren en fouten te maken. Zo heb ik het immers zelf ook geleerd. Ik kwam uit de bancaire sector en wist wel wat, maar niet alles van transport. Het was vallen en opstaan. En durven doorzetten.”

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen?

“Naast goede communicatie en duidelijke kaders waarbinnen de teams hun werk vrij mogen inrichten, vind ik het belangrijk medewerkers deelgenoot te maken van cijfers en onze resultaten. Zo zien medewerkers het effect van hun werk en groeit het besef van hoe we ons geld verdienen. Dat helpt de juiste beslissingen te nemen in het werk. Ook houden we elkaar scherp. We trainen medewerkers erin om verwachtingen naar elkaar duidelijk over te brengen en elkaar aan te spreken als niet aan de verwachting wordt voldaan.”

Wat is jouw belangrijkste leiderschapsles van de afgelopen jaren?

“Dat verandering moeilijk is en tijd kost. En dat communicatie de sleutel is. Je kunt het waarom van de verandering niet vaak genoeg herhalen. Bovendien betekenen veranderingen voor iedereen wat anders. Ik stond geregeld op een trapje al onze medewerkers toe te spreken. Daarmee deed ik eigenlijk iedereen tekort. Ik wil ze juist betrekken bij wat de verandering voor hun eigen werk betekent. En ze zo stimuleren hun rol te pakken en talent in te zetten voor de toekomst van Nootboom trailers.”



TON GOEDMAKERS

‘Uiteindelijk gaat het om de verhalen van collega’s als Maria en Erwin’

Ton Goedmakers is sinds januari 2021 CEO van VebeGo. VebeGo levert schoonmaak, zorgservices, facilitymanagement en groenvoorziening in Nederland, België, Duitsland en Zwitserland. De organisatie heeft 42.000 medewerkers. Hij is de derde generatie Goedmakers die aan het hoofd staat van het door zijn opa Tonny opgerichte bedrijf. Hij leidt het bedrijf met zijn oom, Ronald Goedmakers. Voor Ton Goedmakers staat voorop dat hij betekenisvol werk wil bieden voor medewerkers, om zo toegevoegde waarde te leveren voor klanten, hun medewerkers en de maatschappij. Of, zoals hij het zelf zegt: “Wij willen positieve impact hebben op tien miljoen mensen per dag in 2025.”

Het directieteam is behoorlijk veranderd. Hoe zijn jullie te werk gegaan?

“Met mijn aantreden en dat van twee nieuwe COO’s (chief operating officers) heeft zich een nieuw directieteam gevormd. Daarmee hebben we nu een mix van vertrouwde en nieuwe krachten in de directie. In het begin schuurde dat soms. Sommige dingen gaan al jaren op dezelfde manier en die stellen wij, de nieuwelingen, ter discussie. Soms blijkt dat wij moeten leren van de lessen uit het verleden. Ook mijn oom en ik hebben aan onze relatie gewerkt. Wij zijn erg verschillend en vertegenwoordigen verschillende generaties. We hebben geleerd ons meer op elkaars goede kanten te richten dan op de negatieve kant van onze verschillen. Dat klinkt misschien simpel, maar jarenlang is daar te weinig aandacht voor geweest. In het directieteam ging daarom ieder min of meer zijn eigen weg. Nu

vormen we echt een team; we hebben onze ego’s opzijgezet en zijn samen gekomen tot een nieuwe richting voor het bedrijf.”

Jullie ambitie is groot. Waar begin je?

“Voor de impact die we willen maken, hebben we een strategie opgesteld die One family, One culture, One language heet. We versimpelen ons bedrijf en voeren straks alleen de naam VebeGo nog. Deze verandering is enorm: we gaan bijvoorbeeld met onze schoonmaakbedrijven van elf merken naar een. Als één familie zorgen we voor meer impact. Op basis van meer dan vijfhonderd cases hebben we samen bepaald welke talenten ons verbinden. Ook hebben we parameters opgesteld die voor alle bedrijven leidend zijn om de impact op medewerkers, klanten en de maatschappij te meten. Dat heeft geleid tot KPI’s (Key Performance Indicators) voor Great Place to Work, de NPS (Net Promoter Score) en de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).”

Hoe neem je de organisatie mee in de ambitie?

“Onze bedrijven vertalen de ambitie door naar hun eigen praktijk. Neem ons zorgbedrijf. Zij trainen schoonmakers hoe zij met een ‘goedemorgen’ of een praatje patiënten een goed gevoel kunnen geven. Of neem onze schoonmakers in de trein. Zij lopen nu gedurende de hele rit door de trein, in plaats van een ronde aan het eind van een rit te maken. Zo zorgen zij voor meer sociale controle en vooral verbinding. Ik weet zeker: als mijn collega Maria de coupé binnenloopt met haar vrolijke ‘goedemorgen’, dan zorgt dat gega-

randeerd voor een glimlach op de gezichten van reizigers.”

Wat betekent de ambitie voor werkgeverschap?

“Als werkgever willen wij betekenisvol werk leveren. Veel van onze mensen hebben een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat ze de taal niet spreken, een beperking hebben of niet geschoold zijn. We willen hun kansen bieden die ze misschien anders niet zouden krijgen. Zij doen er namelijk toe. Een verhaal dat veel indruk op mij heeft gemaakt is dat van Erwin. Hij was ongeneeslijk ziek en zijn laatste wens was om met zijn collega’s een taartje te eten op kantoor. Werk was voor hem een belangrijk houvast in zijn leven. Daar staan wij als werkgever bewust bij stil.”

Welke rol heb jij zelf in het realiseren van de ambitie?

“Mijn mantra is ‘verbinding, vertrouwen en vooruitgang’. Daar werk ik elke dag aan, op elk niveau. ‘Kan niet’ bestaat niet voor mij. Ik wil altijd op zoek naar mogelijkheden. Op het irritante af, haha. Ook wil ik graag toegankelijk zijn. Zo feliciteren Ronald en ik de jubilarissen persoonlijk en zoek ik graag collega’s op. Ik heb een aversie tegen onoprechtheid en wil niet uitstralen ‘kijk, ik sta ook met een hesje aan op de foto’. Maar ik wil onze collega’s wel op een voetstuk plaatsen. We kunnen als VebeGo een goed verhaal hebben, maar uiteindelijk gaat het om de verhalen uit de praktijk, de verhalen van Maria en Erwin. Zij realiseren een belangrijk deel van de impact die wij als bedrijf hebben.” —