



Impressie partnerevenement Actemium Nederland op 20 september 2023

Strengthen our chain

Het gaat niet om mij, het gaat om ons

“Vandaag zetten we de volgende stap in onze samenwerking in de keten. We doen dat door naar onszelf te kijken als tribe. Want als je dicht bij elkaar zit en ieders mening telt, vervagen de grenzen tussen de verschillende partijen. Voordeel daarvan is dat je gezamenlijk sneller, efficiënter en doelgerichter kunt schakelen.” Met die uitleg opende Michel Hamers, business unit manager Actemium Major Projects bij Vinci Energies Nederland, onder leiding van dagvoorzitter Sofie van den Ende, op 20 september het tweede partner evenement Strengthen our chain.

Deze dag staat in het teken van tribes en wat dat doet met samenwerking en resultaten. Wij mensen wonen en werken al duizenden jaren in tribes, omdat het veiligheid geeft, leuker is en je samen meer kunt bereiken. We denken dan al snel aan verre landen, maar ook veel dichterbij zijn er tribes: je projectteam, je sportteam of ga maar eens naar een wedstrijd van het Nederlands Elftal. Tribes vind je echt overal. In een tribe telt ieders mening, en is ieders mening ook net zo belangrijk.

Actemium Connects!

Tijdens het vorige partnerevenement, op 7 december vorig jaar, hebben 60 mensen hun telefoonnummer aan Michel gegeven. Hij heeft ze bijna alle 60 benaderd. In vervolg daarop zijn in maart van dit jaar een aantal mensen bij elkaar gekomen om onder het motto 'Actemium Connects!' verder te praten over samenwerken. 'Connects!' geeft daarbij de verbinding aan, dat je samen dingen kunt doen, je mening kunt geven en zeggen wat je wilt. Uit deze bijeenkomst zijn vier initiatieven voortgekomen:

1 Connected Info: Delen van strategische informatie over onze organisaties, zoals wat speelt er intern en sales cases zodat we beter opgelijnd zijn. Michel: “Dit is nog niet goed van de grond gekomen. De vraag is: is hier behoefte aan?” Het antwoord uit de zaal is ja. Michel: “Dan gaan we een regelmatig samenkomen organiseren.”

2 Connected Planning: Verder vooruitkijken in de behoefte aan tijdelijk personeel voor de projecten zodat we zeker weten dat we de juiste mensen beschikbaar hebben. Michel: “Op dit gebied lopen intensieve en regelmatige contacten, we zoeken elkaar op en van onze kant deel ik ieder kwartaal de inschatting voor het aantal tijdelijke medewerkers die we in onze projecten nodig hebben.”

3 Connected Tenderen: Het vergroten van de kans op winnende offertes door het versterken van de samenwerking. Michel: “Wil je daarbij betrokken zijn? Je zit



dan ook met concullega's aan tafel." Deelnemers: "Informatie delen is goed als het tweezijdig is. Als het eenzijdig is, houdt het vanzelf op."; "Neem je genoeg met minder business, maar doe je waar jij beter in bent? Daar moeten we eerlijk over zijn. Die roze olifant in de kamer moeten we benoemen, maar aan tafel laat niet iedereen het achterste van zijn tong zien." Michel: "Je hoeft niet alles te delen, maar laten we wel met elkaar om tafel gaan."

4 Connected delivery: Het verhogen van de leverbetrouwbaarheid van de verschillende materialen die we in de projecten nodig hebben. Michel: "Daar moeten we samen over nadenken."

"Je hoeft niet alle details met je concurrent te delen, maar het loont wel om samen de weg uit te stippelen. De eerste keer was dat ongemakkelijk, maar dat wordt minder. Het gaat steeds beter."

Klees Verkuil | Draka Kabel BV

De wet van Van Uhm

"De overeenkomst tussen militairen, tribes en jullie organisaties is dat ze alle drie bezig zijn met overleven", aan het woord is Peter van Uhm, Nederlands Generaal buiten dienst en voormalig Commandant Landstrijdkrachten. Hij haalt het boek *The World is Flat* van Thomas Friedman aan voor twee belangrijke lessen. Ten eerste: wees transparant en eerlijk, want alles komt als een boemerang terug. En ten tweede: er zijn drie groepen mensen die overleven in snel veranderende omstandigheden, te weten: the very special people - bijv. Microsoft, Tesla; the very specialist people - bijv. hersenchirurgen; the adaptable - zij die zich aanpassen.

Van Uhm: "Je moet doorlopend veranderen en innoveren om mee te kunnen blijven doen. Professionals zijn elke dag bezig om zichzelf en het team te verbeteren. De dag dat je daarmee stopt, is de dag dat je ophoudt goed te zijn. Neem actie. Het is beter om achteraf uit te leggen waarom je iets gedaan hebt, dan niets te doen omdat je niet verantwoordelijk wilt zijn."

"Niets doen is ook een keuze, maar wel een die moeilijk uit te leggen is."
Peter van Uhm

Niemand is perfect. Als we die conclusie kunnen trekken, kun je ook concluderen dat je het niet alleen kunt, stelt Van Uhm. "Alleen vanuit het WIJ ontstaan de goede dingen." Je zult moeten samenwerken om je doelen en die van je organisatie te halen. Een belangrijke basisvoorwaarde voor een goede samenwerking is **VERTROUWEN**. Vertrouwen is een two way street. Het begint bij afspraak is afspraak, echte verbinding met elkaar en een veilige omgeving.

Echte **VERBINDING** houdt in dat je niet alleen je hand uitsteekt, maar ook je nek. Een goede manier om te verbinden is vertellen en vragen stellen. Van Uhm



vertelt over een situatie in Irak waar zand de meest voorkomende grondsoort is. De Landmacht aldaar vraagt aan Nederland om drie pallets zand. Het zand wordt niet gestuurd, want waarom zou je? Hadden ze maar vertelt waarom of was er maar naar gevraagd, want het zand was voor het filteren van het water in de waterputten die ze er boorden. Omdat ze het zand niet kregen, moest met tanks water door vijandig gebied worden vervoerd, met alle risico's van dien.

Een VEILIGE OMGEVING begint met elkaar met respect behandelen. En hier geldt de wet van Van Uhm: Z(ien) ≠ B(egrijpen) ≠ G(oedvinden). Investeer in tijd en aandacht voor de ander. Spreek mensen aan, stel eerst vragen, probeer het te begrijpen en kijk dan of je het goed vindt of niet. "En dus niet zoals wij Nederlanders vaak doen: we zien iets, hebben gelijk een mening en een oordeel, gebruiken nauwelijks het analyserende deel van onze hersenen om te begrijpen wat die ander bedoelt en te bedenken of we dat goed vinden."

Een veilige omgeving is een omgeving waarin je fouten mag maken. Fouten maken zijn momenten om te leren, een mogelijkheid om de organisatie te verbeteren. Ga niet gelijk naar de schuldige zoeken, speel niet de blame game. Dan gaat iedereen stilzitten en wachten tot de baas zegt wat ze moeten doen. Er is verschil tussen schuld en verantwoordelijkheid.

"Een professional is iedere dag bezig zichzelf en het team te verbeteren. Heb je het lef om door te gaan waar anderen stoppen of te doen wat andere te complex vinden?"
Peter van Uhm

Het gaat om de Unity of Effort ofwel alle inspanningen gaan richting de doelen die je samen stelt. Geef aan wat je wilt en laat het 'hoe' over aan de professionals. En zoals je weet: zodra je over de startlijn gaat, is het plan al anders. Als je de uitvoerders vertelt wat het doel is, kun je het hoe vrij aan hen overlaten. Aan de hand van een indrukwekkend verhaal over de dood van zijn zoon Dennis, onderstreept Van Uhm dat als er wederzijds vertrouwen is, mensen je helpen, denken ze mee en kun je samen het verschil maken.

"Je leert hier nieuwe mensen kennen en je leert meer over de mensen die je al kent. Dat komt het wederzijds vertrouwen zeker ten goede."
Remko van der Wal | Gouda Holland BV

Sterke tribes ontstaan vanuit gedeelde betekenis

Een tribe is een groep mensen die dingen met elkaar doet of te doen heeft, vertelt Walter Faaij, corporate antropoloog. Mensen bouwen al duizenden jaren tribes, omdat het veiligheid geeft, leuker is en je samen meer kunt. "Om een tribe te vormen moet je één ding onthouden: Niets heeft betekenis van zichzelf. Wij geven betekenis aan dingen.



Punt is alleen dat we vaak dezelfde woorden gebruiken, maar daar iets anders mee bedoelen. Wat is snel, respect, professioneel, duurzaamheid, impact? Waar hebben we het dan over? Als je het samen eens bent over de betekenis, ontstaat er GEDEELDE BETEKENIS, en daarmee ontstaat een tribe.”

Cultuur is gedeelde betekenis, en ook overtuigingen – dingen die je echt belangrijk vindt; waarden en principes; gedragsnormen; beleid, processen, structuren en protocollen; symbolen, taal en verhalen; aangeleerd gedrag en ongeschreven regels. Handig om je dat te realiseren als je samenwerkt. Bij samenwerking is er per definitie een potentieel conflict, want niemand denkt en doet hetzelfde. De vraag is hoe je daarmee omgaat, hoe deal je met verschillen? Wat is normaal? En wie bepaalt dat?

Walter: “Wat normaal is, wordt bepaald door de mensen die de eersten zijn, die met de meesten zijn en die geld hebben. Dat gaat ook op voor organisaties.”

Als de minderheid niet gehoord wordt, ga het vaak van grapjes, naar sarcastische grappen, naar smoesjes, roddel, slechte communicatie, opzettelijk tegenwerken, vertragen, staken en in het slechtste geval naar 'oorlog'/vertrek. De vraag is dan: wie voelt zich niet gehoord en welk gesprek wordt niet gevoerd en waarom niet?

In een echte tribe worden namelijk alle stemmen gehoord. Dat kun je doen door vragen te stellen als: Wie vindt er nog iets heel anders? – dat geeft perspectievenrijkdom. Wat heb je nodig om...? – gebruik de wijsheid van het collectief. En, wat heeft je geraakt? – dan heb je een gesprek van mens tot mens.” Pas daarbij op voor impliciete afspraken en verwachtingen; rolverwarring en rolonduidelijkheid; structuuro oplossingen voor interactievraagstukken – vink je een lijstje af of vraag je echt hoe het met iedereen gaat; en het niet horen van minderheidsstemmen – terwijl het besluit beter wordt als je die wijsheid wel meeneemt.

Voordat je samen een echte tribe vormt, is er een periode van LIMINALITEIT. “Deze transitiefase gaat gepaard met ongemak, verwarring, hoop en vrees, sterke emoties, machtsverschuivingen – want wie bepaalt wat normaal is? Voor een gesprek over veranderende samenwerking is een bulletpoint meeting (transactioneel) niet geschikt. Het wordt pas veilig als er vrijmoedig gesproken kan worden, er openhartig geluisterd wordt en er ruimte is voor verschillen. Een KAMPVUUR MEETING (transformationeel) is daarvoor meer geschikt.

De kaarten op tafel

Tijdens een kaartspel met een twist werd ervaren hoe je sterke tribes bouwt. Nagepraat werd over veranderende spelregels, het opleggen van spelregels aan anderen, het zoeken naar gelijkgestemden en het sluiten van bondjes, nieuwe



mensen toelaten en vertrouwen, hoe je dat in praktijk van alle dag terugziet en de impact die het heeft op samenwerken.

Van ons eiland af?

Hoe kunnen we beter samenwerken, de klant beter bedienen, betere projecten doen? Michel Hamers: "Hoe komen we van ons eiland af? We moeten stoppen met bang zijn dat we dingen weggeven waar anderen voordeel van hebben. We moeten verder kijken dan de dag van vandaag. Vertrouwen hebben dat het ook een keer terugkomt, dat jij er voordeel van hebt. Stap je in de samenwerking dan is het niet vrijblijvend, dan verwacht ik ook wat. Niet instappen is ook een optie. Ik wil graag gesprekken voeren om tot een betere samenwerking in de keten te komen waar we allemaal wel bij varen, maar er ligt nu veel bij mij. Ik kan en wil het niet alleen, dus anderen moeten wel mee gaan trekken. Zodat we samen een sterke tribe worden."

"Vandaag werden vragen gesteld die tot de kern komen. Over wat is samenwerken? Wat verstaan we daaronder en wanneer wordt het spannend? Wat is je belang en wat doet de organisatie daarin? Het is goed om dat samen te bespreken."

Thealize Roorda | Van der Heide