

Van de kelder naar de top

Mate van betrokkenheid bepaalt succes

Dat de prestatiecurve van een team grillig verloopt, is een waarheid die we maar beter kunnen omarmen dan ontkennen. Net als in het voetbal worden goede periodes ook in andere sporten afgewisseld met mindere periodes. Een aantal jaar geleden vond Merijn Zeeman (directeur Sport bij de wielerploeg Jumbo/Visma) zijn ploeg naar eigen zeggen terug in zo'n slechte periode, door hem ook wel omschreven als 'de kelder'. In dit artikel beschrijft hij hoe Jumbo/Visma daar uit is gekomen.

Klimaat

Merijn Zeeman: 'In mijn functie ben ik technisch eindverantwoordelijk. Alles wat met sport te maken heeft, valt onder mijn verantwoordelijkheid. Het team Jumbo/Visma is de opvolger van de oorspronkelijke Rabobankploeg. Met de laagste begroting van alle WorldTour teams bungelde Jumbo/Visma aanvankelijk onderaan en dat zorgde voor een lastig klimaat om in te werken. Want niet alleen waren de prestaties zwak, ook was Jumbo/Visma een ploeg waar mensen niet graag bij wilden horen. Werknemers waren niet tevreden, de renners niet, de sponsors niet, we lagen eigenlijk volledig op ons gat.'

Schouderklopje

'Eind 2016 ben ik in de organisatie aan de slag gegaan. Bij Jumbo/Visma werkten in die tijd zo'n honderd mensen, waarvan dertig renners. Wat we als eerste gedaan hebben, is zorgen dat we iedereen figuurlijk gezien weer bij elkaar kregen. Want presteren is alleen mogelijk als mensen zich goed voelen binnen het bedrijf. Om dat voor elkaar te krijgen, zijn we gesprekken aangegaan met iedereen:

Wat vind je eigenlijk van deze ploeg en dit bedrijf? Hoe ervaar je zelf hoe je zelf behandeld wordt? Om kort te zijn: uit die gesprekken kwam weinig positiefs. Men voelde weinig waardering, kreeg zelden een schouderklopje. Men wist niet wat de visie was en het was niet duidelijk wat we aan het doen waren. Dus het helder krijgen van de sfeer, daar lag prioriteit.'

De eerste stap, het aangaan van het eerlijke gesprek, werd dus gezet. Medewerkers hebben aangegeven wat er niet goed gaat in het bedrijf en daarvoor is een soort vertrekpunt bepaald. Na een aantal sessies ging Zeeman over naar de tweede stap. Zoals hij dat zelf zegt: 'We hebben nu besproken wat er niet goed is, maar waar willen we naar toe? Wat moet ons droomdoel worden?'

Draagvlak

'Let wel, voor die eerste stap moet je écht de tijd nemen met elkaar. Want bepalen waar je naartoe wilt, kan alleen succesvol verlopen als je je mensen meekrijgt en er draagvlak is. Bij het bepalen van dat droomdoel zijn we, net als bij die eerste stap, weer

in groepen gaan werken en hebben iedereen erbij betrokken. Renners, mecaniciens, verzorgers, het kantoorpersoneel, iedereen dacht mee over de toekomst van de ploeg: Wat wordt de stip op de horizon? Maar ook: Hoe willen wij onderling met elkaar omgaan? Wat verwachten we van elkaar en wat vinden we belangrijk?'

Het winnen van de Tour de France werd als droomdoel bepaald. Nu, in 2020, lijkt dat doel zeker reëel, maar in 2016 was dit nog enorm ver weg. Zeeman vertelt in het vervolg over de tien 'kernwaarden' die ten grondslag liggen aan dat verbetertraject. Het heeft binnen de hele organisatie gezorgd voor verbinding en betrokkenheid.

Voorbeelden

'Voor ons allemaal zijn deze tien waarden heilig. Net als bij die eerste stap nemen we ook nu de tijd om te kijken hoe deze waarden zich in het bedrijf manifesteren en hoe ze worden nageleefd. Zeker in mijn rol als leidinggevende let ik daar scherp op. De volgende vraag die zich aandient, is hoe je dan vanuit die kernwaarden verder kunt groeien. Een van de ma-

De Blanco Koers: Elke dag beter (tien kernwaarden)

1. Wij durven: we denken in mogelijkheden en kansen.
2. Familiariteit en vriendschap is belangrijk voor ons.
3. Wij zijn een slimme en vooruitstrevende ploeg.
4. Wij halen elke dag het maximale uit onszelf en uit elkaar.
5. Wij zijn open naar binnen en wij zijn open naar buiten, maar wel met gesloten rijen.
6. Wij willen betrokken zijn en wij willen betrokken worden.
7. Bij ons is een afspraak een afspraak.
8. Wij zijn direct, maar niet onbeschoft.
9. Wij zijn trots op ons team en op ons Nederlandse karakter.
10. Dit is van ons, dit zijn onze afspraken.

nieren waarop we dat hebben gedaan, is door voorbeelden te gebruiken. Jonge renners die binnen onze ploeg zijn opgeleid, zijn doorgegroeid tot wereldtoppers en die successen hebben behaald, zijn enorm belangrijk voor de nieuwe generatie. Neem bijvoorbeeld Dylan Groenewegen of Primož Roglic, die jongens zijn een katalysator voor nieuw succes. Je mag en moet daar als organisatie ook bij stilstaan en trots zijn op hetgeen er vanuit die kelder al is gepresteerd.'

Wat tot zover al duidelijk is geworden, is dat iedereen betrokken is bij het hogere doel. Alle medewerkers beseffen wat ervoor nodig is om te presteren. Dit draagvlak voor presteren is volgens Zeeman ook noodzakelijk: 'Als de basis en het fundament van een organisatie niet meewerkt, is het halen van doelen enorm moeilijk. De groep moet zo groot mogelijk zijn.'

Kritische blik

'Wij zijn een slimme en vooruitstrevende ploeg', zo valt te lezen in de tien kernwaarden. Dat vooruitstrevende betekent niet dat je maar met alle winden mee moet waaien en alle innovaties moet implementeren. Je

moet kritisch zijn. Wel hebben we door de inbreng van schaatscoach Jac Orië op het gebied van trainen de nodige verbeteringen doorgevoerd, terwijl we dat van tevoren eigenlijk niet mogelijk hadden geacht. Want onze manier van trainen, daar kon in onze ogen niet veel meer in verbeterd worden. Maar niets bleek minder waar: dankzij de kritische blik van Jac hebben we winst geboekt. Voor onszelf ook een mooie les: al gaat het goed, een succesvol team staat open voor manieren om zich te verbeteren.'

'Iedereen is vervangbaar', het is een geveugelde uitspraak. Zeeman zelf echter ziet het als een ramp wanneer iemand uit de Jumbo/Visma-organisatie vertrekt. Er gaat kennis verloren, een schakel uit de organisatie verdwijnt. In een poging dit zoveel mogelijk te voorkomen, is het belangrijk dat mensen zich kunnen ontwikkelen, dat ze beter worden in hetgeen ze doen. En: dat ze daarbij zelf de regie voeren.

Beter worden

'Dat stukje autonomie dat medewerkers hebben, zorgt voor een grotere betrokkenheid bij hetgeen we doen. Ons personeel werkt met ontwikkelplannen, waarin we in gezamenlijkheid formuleren waarin de medewerker beter wil worden. Of het nu gaat om voeding of over techniek, welke ontwikkelingen zijn er? Waar gaat het de komende jaren naartoe en hoe zorgen wij dat we voorop blijven lopen? Het samen opstellen van deze ontwikkelplannen is enorm waardevol, omdat je de tijd neemt om met elkaar in gesprek te gaan. En als we dan iets verbeteren op het gebied van bijvoorbeeld voeding, namen we bijvoorbeeld ook het kantoorpersoneel daarin mee. Ook hierin telt: maak de groep zo groot mogelijk.'

Inmiddels is het 2020 en is Jumbo/Visma alweer een tijd uit die kelder vandaan. Terugkijkend naar hoe dat is gelukt, kunnen we concluderen dat men is begonnen met de negativiteit eruit te halen. Vervolgens is het droomdoel bepaald en, om dat te bereiken, is men gaan werken vanuit tien kernwaarden. Als een rode draad door elke fase loopt het welbevinden van het personeel.



Foto: Pro Shots

Samen

'Wat verbeteringen betreft zijn we altijd kritisch gebleven. Telkens stellen we ons de vraag: 'Draagt dit bij aan het hogere doel dat we voor ogen hebben?' Daarbij moet je keuzes durven maken, want tegenwoordig komen de innovaties echt van alle kanten. Tegelijkertijd is tijd heel kostbaar; veel organisaties verdoen hun tijd aan zaken die hun uiteindelijk niet veel brengen. Om bewuste keuzes te maken over wat we wél en niet doen, zijn we constant met elkaar in gesprek, wisselen we kennis uit. En in dat samen schuilt de échte kracht: want de mate van betrokkenheid bepaalt het succes.'

Om over na te denken: de lessen van Jumbo/Visma

1. Is het droomdoel helder?
2. Alleen kun je echt niets.
3. Mate van betrokkenheid bepaalt het succes.
4. Check betrokkenheid en span je ervoor in.
5. Doet iedereen mee?
6. Draagt je programma bij aan het hogere doel?
7. Geeft iedereen 100%?
8. Waarderen en erkennen we elkaar?
9. Is de basis op orde?

Nieuw bij De Voetbaltrainer:

Module Teamontwikkeling als e-learning. De KNVB kent 6 studiepunten toe.

Meer informatie of deelnemen: <https://academie.voetbaltrainer.nl>

