

Laten we weer echt luisteren naar mensen

NELDES HOVESTAD
VP OPERATIONS
DOW BENELUX

“In deze tijden zie je samenwerking steeds belangrijker worden. Sommige issues die we zien ontstaan op de arbeidsmarkt zijn niet meer alleen op te lossen. Zeker in een bijzonder gebied als Zeeland zijn we afhankelijk van elkaar; de lokale en provinciale overheid, de onderwijsinstellingen en de grote werkgevers in de regio. Samen denken en acteren voor de langere termijn is iets waar ik in geloof. Samen een visie ontwikkelen, zodat we ons klaarmaken voor de toekomst. Daarbij moeten we over onze grenzen kijken. En dan bedoel

ik de grenzen van ons eigen bedrijf, maar ook de grenzen van de provincie en Nederland.

Als leider moet je open staan voor verandering en je oor vaak te luister leggen in de organisatie. Een groot deel van mijn tijd heb ik zelf ook een blauw pak aan en loop door de fabrieken. Soms komen mensen van de nachtploeg dan eerder naar het werk, omdat ze gehoord hebben dat ik met de middagshift meeloop. Ik geloof erin dat door op deze manier contact te maken en onderdeel te zijn van de dagelijkse gang van zaken, we samen verder komen.”

LEIDERSCHAP VERANDERT

Neldes Hovestad: "De tijden die voor ons liggen, vragen om een ander type leiderschap dan het klassieke hiërarchische model. Medewerkers willen graag als mens gezien worden en meedenken over de gang van zaken. Enkel sturen op resultaten en harde cijfers is niet de manier meer om verschil te maken. Dat de resultaten er moeten zijn, spreekt voor zich. Maar het onderscheid zit ergens anders. Medewerkers vragen om een manager die je kunt vertrouwen en die uitlegt hoe het zit. De zogenaamde softskills zie ik veel belangrijker worden dan de hardskills. Altijd heb ik wel een aantal mensen onder mijn hoede als coach. Waarbij

ik kritisch kijk of we elkaar nog wat te brengen hebben. Na verloop van tijd is hetgeen ik ze bij te brengen heb klaar en is het beter voor iemands ontwikkeling om dan een tijdje door een andere collega gecoacht te worden. Zo wissel je ervaringen uit en door je open te stellen, bereik je samen een hoger niveau."

Bevlogenheid en trots kenmerken het gesprek met Neldes Hovestad, Managing Director van de Dow-locatie in Terneuzen. Op de vraag waar hij het meest trots op is in zijn werk komen niet prestaties in de zin van bedrijfsresultaat naar voren, maar gaat het over echt contact met mensen en de mate waarin zij vrijheid ervaren om hun rol zelf goed in te kunnen vullen en daarmee ook open staan voor verandering. "Door uit te leggen waarom bepaalde besluiten genomen worden krijgen mensen begrip voor de situatie. Dat vind ik belangrijk en daarom probeer ik dat over te brengen. De ultieme beloning is dan bijvoorbeeld dat een van mijn productie-leiders onlangs gekozen is tot 'Plant Manager of the Year'. Ik probeer altijd op een laagdrempelige manier contact te maken met mensen. Dan zie je dat mensen mij ook rechtstreeks durven te benaderen. Dat vind ik een groot compliment. Jezelf laten zien als mens doe ik ook door eens per maand 'Sitefacts' rond te sturen waarin ik mijn ideeën deel, maar ook iets laat zien van mijn gezinsleven."

WAARDE VAN WERK

Hovestad ziet een drietal onderwerpen die voor hem van belang zijn in de waarde van werk. "Ten eerste is de nieuwe generatie echt

anders dan de onze. Hoe je in het leven staat, wordt belangrijker. Mijn kinderen zien een leuke baan, een mooie auto en dergelijke, maar ze zien me ook hard werken en bijvoorbeeld op zondagmiddag alweer achter de computer kruipen. Je ziet dat zij over materiële zaken heel anders denken."

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Ten tweede is er de discussie rond diversiteit en inclusie. Hoe krijg je de juiste mensen bij elkaar, die ook allemaal een stem hebben in je bedrijf? "Er worden veel discussies gevoerd over diverse quota", stelt Hovestad. "Ik vind het wel goed dat er veel aandacht voor is, maar zou liever zien dat we voorbij het tijdperk komen dat we iedereen in een boxje stoppen en verschillende groepen een apart platform moeten geven om gehoord en gezien te worden. Want, hoe kom je daar vervolgens op termijn weer uit? Zover zijn we echter nog niet. Het box-denken is nog nodig om allerlei onbewuste vooroordelen te doorbreken. Op termijn hoop ik dat iedereen als gelijke wordt gezien. En dan kunnen we gewoon de beste voor de functie nemen, omdat er dan al genoeg diversiteit is. Het helpt als we echt leren te luisteren zonder een vooroordeel dat in de weg staat, en dat gaat bijvoorbeeld beter als je iemand in een selectieprocedure eerst niet ziet of nog geen naam hebt gezien."



“Het mooie is dat we in onze fabrieken vier generaties mensen bij elkaar hebben die allemaal anders denken, maar die wel samen in ploegen werken en daar ook samen een weg in vinden.”

Het laatste punt heeft vooral te maken met de chemische industrie en de manier waarop werk daar aan het veranderen is. Digitalisering heeft een enorme impact. Hoe ziet de operator van de toekomst eruit? Hovestad: "Het mooie is dat we in de fabrieken vier generaties mensen bij elkaar hebben die allemaal anders denken, maar die wel samen in ploegen werken en daar ook samen een weg in vinden. Nieuwe generaties denken bovendien meer in termen van duurzaamheid. En als industrie moeten we daar ook stappen in zetten. De chemische industrie ligt nu eenmaal vaak onder een vergrootglas bij onderwerpen als veiligheid. Je ziet bijvoorbeeld bij ons een grote koeltoren staan, we moeten beter uitleggen dat daar water uitkomt en geen chemicaliën. Bij uitdagingen als een reductie van de CO₂-uitstoot met 90% hebben we jonge mensen nodig die creatief denken. We kunnen meer laten zien aan de buitenwereld waar we mee bezig zijn en op een open manier journalisten hierin meenemen. Het zou mooi zijn als we als industrie over issues als de decarbonisatie-discussie samen naar buiten treden." .

VOORSORTEREN OP DE TOEKOMST

De onderwerpen die Hovestad aanstipt met betrekking tot de waarde van werk, zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en het komt erop aan hoe leiders daar mee omgaan. "Als we nu geen overkoepelende visie ontwikkelen, hebben we in de toekomst een probleem. En dat hebben wij niet alleen, maar dat zie ik veel breder voor een gebied als Zeeland." Hovestad heeft duidelijk voor ogen hoe de regio en daarmee ook Dow kan voorsorteren op de toekomst.

"Iedereen in de regio vist in dezelfde vijver, dus de vraag is hoe we die vijver groter kunnen maken. Op welke manieren kunnen we samenwerken met België en ervoor zorgen dat de landsgrenzen ons niet belemmeren door allerlei regeltjes? Diploma's van verpleegsters uit België sluiten niet aan op onze eisen en zij mogen nu niet in Nederland werken. Dat kunnen we aanpakken. We kijken ook verder. We zullen meer arbeidsmigranten moeten verwelkomen uit bijvoorbeeld Duitsland, Polen en andere Oostbloklanden.

SAMENWERKING IS CRUCIAAL

Hoe maken we dan samen een aantrekkelijk leefklimaat, zodat mensen hier ook goed kunnen aarden? Hiervoor hebben we samenwerking met de provincie nodig. En een visie hoe we Zeeland veel meer een aantrekkelijk merk maken. Ik denk dat we moeten aansluiten bij de regio's om ons heen die ons verder kunnen helpen. Nu wordt er gezegd door de provincie: laten we eens gaan kijken hoe ze de arbeids- en woonproblematiek in Friesland aanpakken, zij zitten

immers in hetzelfde schuitje. Ik denk dat je dat juist niet moet doen. Je moet je richten op regio's die niet met dezelfde problemen als jij worstelen, maar op die regio's die op andere manieren succesvol zijn, waar je wat van kunt leren. Dan kun je verder komen.

De verwachting is dat we de komende jaren veel meer mensen gaan aannemen in Terneuzen en dat we hierdoor ook breder kijken naar samenwerkingen. We gaan nu bijvoorbeeld met bier, bitterballen en goede verhalen naar de Erasmus Universiteit om te zien hoe we elkaar verder kunnen helpen. Verder hebben we er belang bij dat de mbo-instellingen in de regio goed draaien. We gaan in gesprek om te zien hoe we die instanties overeind kunnen houden. We kunnen onze blik niet alleen richten op onze eigen mensen, maar moeten veel meer een gezamenlijke inspanning maken voor de regio. Als wij die instanties helpen, verwachten we echter ook hulp terug bij het makkelijker maken van het vestigen van migranten bijvoorbeeld."

HOE ZORGEN WE VOOR VOLDOENDE MENSEN OVER TIEN JAAR?

Hovestad zou graag zien dat beleid verder gaat dan alleen actie-reactie. "We kunnen met elkaar breder denken. Er zijn zeker goede initiatieven in de samenwerking, maar vaak blijft het bij een enkele actie. Nu wordt er bijvoorbeeld een brief gestuurd aan schoolverlaters van havo/vwo om nog eens aan Zeeland te denken als ze later klaar zijn met hun opleiding. En dan is de actie klaar. We

kunnen dat ook breder aanpakken door al voordat ze het vwo verlaten, een event te organiseren over wat de regio inhoudt. Met de belofte dat ze over een jaar of vier nog eens uitgenodigd worden om te zien wat we dan voor elkaar kunnen betekenen. Je moet wel creatiever worden, omdat we anders ook niet genoeg mensen hebben in de toekomst. We moeten nu bedenken hoe we over tien jaar voldoende mensen hebben.

Binnen de eigen organisatie zoeken we ook constant ruimte als het om werk gaat. Het bleek dat we een redelijk star model hadden van profielen die we zoeken. Dat was met name mbo en dan wo. Hbo-functies ontbraken, terwijl daar voor ons nog wel potentieel zit. Nu worden er rollen gedefinieerd die wel passend zijn bij hbo-niveau en is dit een prachtig voorbeeld over hoe je elkaar kunt helpen. Het gaat er steeds om de juiste vragen te stellen en goed te luisteren naar mensen. En dan heel praktisch kijken wat wel kan in plaats van wat er niet kan. Dat is de weg om te gaan. Ogen en oren openhouden en kansen echt beetpakken om ook in de toekomst een goed woon- en werkklimaat mogelijk te maken."



- Enkel sturen op cijfers en resultaten is niet meer de manier om als leider het verschil te maken.
- Dow Benelux probeert in de ontwikkeling van arbeids- en leefklimaat in de brede regio een rol te spelen en in gezamenlijkheid met andere stakeholders stappen te zetten.
- Jonge mensen zijn belangrijk om duurzaamheid en creativiteit te bevorderen.

Over De Kamer

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. De Kamer is een initiatief van Achmea om de krachten van grootzakelijke bestuurders te bundelen en samen naar de toekomst van Nederland te kijken. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via publicaties en interviews zoals deze. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.

**De
Kamer**

Samen verder kijken

Waarde van Werk

Op dit moment staat het thema de Waarde van Werk centraal. Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. De waarde van werk is niet alleen uit te drukken in geld, maar ook in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. En dat biedt volop stof om over verder te praten en na te denken over manieren waarop Nederland zich in de grote transities van onze tijd kan positioneren, de keuzes die we moeten maken, de kansen die we zien en de mogelijkheden die we zullen moeten creëren om iedereen te laten meedoen. Meer lezen? [Download het boek Waarde van Werk hier.](#)