

Authentiek Ondernemen

Een economie in crisistijden vraagt om authentiek ondernemen: op basis van zingeving het doel bereiken. Winst maken door uniek en onderscheidend te zijn, verbonden met people, planet en profit en zowel intern als extern consistent te communiceren. Authentieke bedrijven markeren zichzelf, hebben tot 80 procent lagere HR kosten en bijzonder betrokken medewerkers en klanten. Vandaar deze serie over authentieke ondernemers, die op geheel eigen wijze hun weg in de markt vinden.

Authentiek Ondernemen is Winstgevendheid op basis van Zingeving en staat op vier pijlers:

- Positieve Verankerde Zingeving (purpose)
- Verbonden met de samenleving, de planeet en het milieu
- Uniek en Onderscheidend
- Congruentie tussen interne en externe communicatie

VANAD Group - Arnoud Munneke en Arthur Nederlof

Interactief groeien vanuit positiviteit

‘De enige constante is verandering’



De VANAD Group is een innovatieve specialist op het gebied van customer interaction. Het in 2005 opgerichte bedrijf is thuis in de wereld van de callcenters. Met het customer interaction management platform helpt VANAD opdrachtgevers op strategisch, tactisch en operationeel vlak bij het optimaliseren van interacties met klanten of gebruikers. Het bedrijf staat onder leiding van Arnoud Munneke en Arthur Nederlof en opereert hoofdzakelijk vanaf de eigen campus in Capelle aan den IJssel. Naast de superieure technologie onderscheidt VANAD Group zich door een unieke bedrijfscultuur, met als uitgangspunt de kracht van medewerkers. Een gesprek met Arnoud Munneke en Arthur Nederlof over een ‘reis zonder einde’.

VANAD GROUP

Eerste pijler authentiek ondernemen:

- Positieve Verankerde Zingeving (purpose)

“De droom was al vanaf onze studententijd om met elkaar een succesvolle organisatie neer te zetten. We zijn alle twee redelijk gedreven personen, gaan graag de competitie aan. In de sport gaat dat automatisch, mag je ieder weekend laten zien hoe goed je bent. Zakelijk gezien is dat lastig, maar dat kun je wel creëren. Wat in ons voordeel werkt in de callcenter business, is dat er heel veel vergelijking is, oftewel benchmarking. Dat is een enorme drive om te laten zien dat je als organisatie beter kan. Daar halen wij heel veel energie uit.”

“We begonnen helemaal vanaf scratch. Waardoor we ten eerste alles zelf konden invullen. En ten tweede, als mensen zeggen dat iets niet kan, zetten wij daar tegenover dat het juist wél mogelijk is. Waar we al snel tegenaan liepen in onze branche, was de negativiteit. De markt was negatief, callcenters zijn besmet met een



negatief imago, de werknemers waren negatief, net als de klanten. Wij dachten: als we op die manier doorgaan, houden we het geen uur

vol. Van nature is ieder mens positief en vanuit die gedachte is ons programma ‘jij bent fantastisch’ ontstaan. We willen groeien vanuit positiviteit.”

Jij bent fantastisch

Vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling zijn voor VANAD belangrijke kernwaarden. Door grenzen te verleggen, komen reacties en acties van mensen op een hoger niveau. Zowel mens als organisatie boekt hierdoor vooruitgang, wat de identiteit en motivatie versterkt. Met als doel een betere teamprestatie en het bereiken van goede resultaten. Om die reden ontwikkelde het bedrijf haar unieke eigen Jij bent Fantastisch! trainingsmethodiek.

De trainingen worden uitgevoerd op het kantoor van VANAD, of op locatie bij de opdrachtgever. De methodiek bestaat uit vijf verschillende modules. De basistraining wordt altijd eerst afgelegd door nieuwe medewerkers, waarna zij in willekeurige volgorde de overige trainingen kunnen volgen. VANAD vindt dat de contact center agents de belangrijkste mensen zijn binnen het bedrijf, omdat zij het contact met de klanten van de opdrachtgevers verzorgen. Zij worden Stars genoemd en dat thema is terug te vinden in de benaming van de verschillende trainingsmodules:

- * “Ready for Take-off” - Instroomtraining;
- * “Houston! We have a problem!” - Luistervaardigheden;
- * “Pluk de Sterren” - Verkooptraining;
- * “Een vallende ster” - Klachtenmanagement;
- * “En als ik geen sterren zie?” - Motivatieboost.

Daarnaast is de Jij bent Fantastisch! Board opgericht. Een adviesgroep van medewerkers van VANAD Group, die als primaire taak heeft om het Jij bent Fantastisch! beginsel te optimaliseren en het op correcte wijze toepassen van de FORWARD kernwaarden van VANAD Group. De Board verandert elk jaar van samenstelling en komt zes keer per jaar bij elkaar.

“Wij hoeven alleen maar te sturen. Onze mensen geloven erin, dat blijkt uit gedrag, houding, hoe ze bezig zijn, de manier waarop ze hun werk doen. Als je het boekje leest dat door onze medewerkers gemaakt is toen VANAD Group vijf jaar bestond, gaat het niet over behaalde resultaten, maar over hun eigen ontwikkeling die ze met de organisatie hebben doorgemaakt. Daaruit blijkt dat ze het gezamenlijke doel voelen, ervaren en mede ontwikkelen.”

“Het is een soort zelfregulerend systeem. Want als een nieuwe medewerker, ondanks een fantastische cv, de adoptie niet kan maken, dan houdt het op. Het houdt de kern in stand en maakt het aan de andere kant lastig voor ons om heel hard te groeien. Want adoptie kost tijd. Als je puur rationeel stuurt, zouden we vele malen snel-



ler groeien. Maar dat werkt niet, dan verlies je de houvast, de core.”

Tweede pijler authentiek ondernemen:

- **Uniek en Onderscheidend**

“Toen we begonnen, hebben we afgesproken dat we vooral wilden leren van internationale ervaringen. Anders ga je meer van hetzelfde brengen op de Nederlandse markt. Dat heeft ons ook het onderscheidende karakter gegeven. Naast hoogstaande, zelf ontwikkelde, innovatieve technologieën.”

“Mensen staan bij ons centraal en soms gaat dat ten koste van het resultaat, maar nooit in de long run. Laatst hadden we een gesprek over wat nu op nummer één staat. De business, dus de opdrachtgever, of onze mensen. Je bent vaak geneigd om altijd de opdrachtgever op nummer één te zetten. Economisch en zakelijk gezien heel natuurlijk gedrag. Alleen dan loop je het risico dat de mensen ongelukkig worden, terwijl die er

eerlijk, echt en oprecht te zijn. Wanneer je ten allen tijde vanuit deze kernelementen handelt, krijg je er heel veel voor terug. Op het moment dat je vanuit die gedachte vertrouwen creëert, creëer je lange termijn. En dat wil ieder bedrijf, met name in deze branche. Het is allemaal heel erg marketinggedreven, korte termijn georiënteerd. Maar als je vertrouwen kunt koppelen tussen de organisatie en je opdrachtgever, dan creëer je stap voor stap lange termijn. Dat is een continue proces en houdt nooit op.”

“We hebben, samen met onze talenttrainers, een eigen trainingsmethodiek ontwikkeld, de jij bent fantastisch-methode. We hebben geen HR afdeling. We noemen het team development, omdat we altijd bezig zijn met onze mensen en die werken in teams. Onze teamdevelopment afdeling heeft als focus om de mensen gelukkig te houden, in hun kracht te laten werken, zodat we als organisatie succesvol kunnen blijven.”

Derde pijler authentiek ondernemen:

- **Verbonden met de samenleving, de planeet en het milieu**
People, planet, profit

VANAD Group gaat er vanuit dat haar medewerkers fantastisch zijn, tot zij zelf het tegendeel bewijzen. Dat lijkt misschien een open deur, maar in veel bedrijven werkt het veelal andersom, worden medewerkers beoordeeld en getraind op de dingen waar zij niet sterk in zijn. VANAD Group vindt juist dat de focus moet liggen op de capaciteiten die iemand wel heeft en dat deze volledig benut moeten worden.

“Als je mensen centraal stelt, ben je al verbonden met de planeet. Wij zijn in feite een afspiegeling van de samenleving, onze organisatie is de samenleving, en we staan er dagelijks mee in contact. We richten ons, wat onze medewerkers betreft, ook niet alleen op een bepaald type. Maar juist in de breedte op iedereen die bij ons wil werken.”

“Vanuit milieuperspectief is onze toegevoegde waarde dat we het nieuwe werken, thuis werken, aanbieden. Hebben we zelf ontwikkeld, zelf bedacht en er zit een mooi toekomstplan aan vast. De eerste stap is dat mensen niet meer naar kantoor hoeven. Als je dat doorvertaalt, brengen wij het werk naar de mensen toe.”

“Wij zitten gelukkig in een markt waarin je het meetbaar kunt maken. Want het nieuwe werken is natuurlijk heel eng. We moeten op output kunnen sturen, hoor je dan. In onze branche is de output in real time inzichtelijk, het maakt helemaal niet meer uit of ze nog naar kantoor komen of vanuit huis werken. Het staat ze vrij om een plek te kiezen, als we maar van ze op aan kunnen. Het heeft wel invloed op onze cultuurfilosofie. Die wordt vooral gevoeld als mensen samen hier op kantoor zijn. Het is belangrijk dat we die ook weten te handhaven als ze thuis werken, vanuit de community hetzelfde gevoel kunnen houden.”

“We zijn allemaal uit dezelfde moleculen opgebouwd en weten dat er energie over en weer gaat, dat is te voelen. Als je heel erg met

mensen bezig gaat, weet je ook dat daar heel veel positivisme vrij komt, wat betekent dat de resultaten uitzonderlijk goed zijn. Vanuit dat perspectief is het interessant hoe je omgaat met thuis werken. Gaat de energie ook via het web rond? Dat is een spannende uitdaging, dat die verbondenheid blijft.”

Vierde pijler authentiek ondernemen:

- **Congruentie tussen interne en externe communicatie**

“Wij gaan er vanuit dat als onze externe omgeving zegt dat het zo is, het dan ook inderdaad zo is. Neem als voorbeeld de website. Mensen die hier over de vloer komen, stellen dat de beleving herkenbaar is, omdat die gelijk is aan wat wij oproepen op onze website. Dat hebben we niet van te voren op een A-viertje geschreven.”

“We roepen niet dat we authentiek willen zijn. Uiteindelijk is het een natuurlijk proces. Het zit in de genen van de mensen die hier werken en het zit in de klanten waarmee wij partnerships opbouwen. Het is niet zo dat wij daar bewust mee bezig zijn. Wij geloven niet zozeer in give aways en geldbonussen. Helemaal niet. Het werk en alles wat je krijgt, moet een experience zijn. De voorpret voor een vakantie, om iets te noemen, is leuk. Dat is het ook als je er bent en nog een keer als je de foto's uitprint. Dan ontstaat er een veel langere tijd van positiviteit. Dat proberen we hier ook te doen. Daar proberen we lading aan te geven. Als we een lunchsessie doen, gaan we niet allemaal hier zitten met een broodje kaas, maar proberen we daar weer een experience van te maken. Dat zijn kleine dingen waarmee je probeert alles te laten landen in hoofden van mensen.”

“Een heel praktisch voorbeeld. HR professionals van buiten kregen hier een rondleiding en kwamen dolenthousiast terug van de vloer. Want het is gewoon echt. Het is puur natuur, je krijgt een eerlijke

reactie van mensen, ze vinden er geen doekjes om. Ook als het negatief is. Dat is voor heel veel mensen een openbaring. “

“Wij zijn het meest trots op het feit dat er zoveel mensen zijn die gelukkig zijn binnen onze organisatie. Als je van start gaat, heb je bepaalde doelstellingen, streef je iets na. Dat begint relatief eenvoudig, met een kleine groep mensen. Als die groter wordt, wil je niet dat het ten koste gaat van je doel om een hele leuke tijd te hebben. Als dat lukt, maakt het je extreem trots. Dat is tegelijkertijd de grootste uitdaging. Je moet blijven innoveren, zodat je kunt werken vanuit het gedachtegoed van je bedrijf, terwijl de markt bereid blijft gebruik te maken van je diensten. Vanuit de markt is er steeds minder tijd, time windows worden steeds kleiner. Dan moet je toch de tijd en het geduld behouden om iedereen de ruimte te blijven geven om zich te ontwikkelen. De enige constante binnen de VANAD Group is verandering.”

werken op afstand, maken keuzes in een split second, dus de risico's zijn groot. Dat calculeren we in. Want in ontwikkelingslanden is ondernemen tien keer zo zwaar. Helemaal als je daar ook een sociale component aan wilt toevoegen.”

moet je overigens niet bang zijn voor de consequenties. Name-lijk dat mensen buiten Finext een eigen onderneming starten. Dat gebeurt en dat beschouwen wij als iets geweldigs.”

FORWARD

Sinds de oprichting van VANAD Group hebben zich binnen de organisatie een aantal kenmerkende eigenschappen ontwikkeld, die zijn uitgegroeid tot kernwaarden. Die staan bekend als FORWARD: Fun; Ontwikkeling; Respect; Waardering; Aandacht; Resultaat; Daadkracht.

Fun staat voor plezier in het werk. VANAD is van mening dat al haar medewerkers elke dag met plezier naar hun werk moeten komen en daar zelf de voorwaarden voor mogen scheppen. Om die reden is er bijvoorbeeld geen dresscode. Daarnaast is Ontwikkeling een kernwaarde. Stilstand betekent achteruitgang, VANAD biedt haar medewerkers nadrukkelijk toekomstperspectief en doorgroeimogelijkheden. Ook Respect is voor VANAD een voorwaarde, niet alleen onderling, maar ook vanuit het bedrijf richting de medewerkers. Zo werken de agents vanaf een A-locatie kantoor met de best beschikbare technologie. Waardering is eveneens een kernwaarde van VANAD, omdat iedereen daar behoefte aan heeft. Dat komt gedeeltelijk terug in Aandacht, hoewel daarbij ook naar persoonlijke interesses wordt gekeken. VANAD is een resultaatgedreven organisatie, die commercieel is ingesteld. Daadkracht is tenslotte de laatste kernwaarde; onze medewerkers zetten de schouders eronder en durven de verantwoordelijkheid te nemen voor de voortgang van een project.