

A man with short grey hair, wearing a dark suit jacket over a light-colored button-down shirt, is sitting on a yellow chair. He is looking towards the camera with a slight smile. There are two patterned pillows on the chair: one with vertical stripes and one with a large abstract black and white pattern. The background is a blurred office interior with large windows.

RAF LAMBERTS VERTROUWT OP HET GOEDE VAN DE MENSEN

Covid-19 zette ook de wereld van HR Proffie Award- winnaar Vanderlande op zijn kop. Medewerkers zijn wereldwijd actief op projecten en moesten veilig terug naar huis. Tweeduizend medewerkers gingen ineens vanuit huis werken. De manier van aansturen en leidinggeven veranderde. "Het helpt als je basiswaarden op orde zijn."

WIE IS RAF LAMBERTS

Vlaming Raf Lamberts woont met zijn vrouw Ann en drie kinderen in Belgisch-Limburg. Hij is opgeleid als ingenieur maar kwam in het HR-vak terecht 'omdat mensen en organisaties veel fascinerender zijn dan machines'.

- Zoekt als ultra-loper graag de extremen op.
- Gaat in augustus voor de 27e keer de Dodentocht lopen; 100 km in 24 uur.
- Werkte eerder voor onder meer Philips Lighting, Footlocker en Kraft Foods.
- Haalt voldoening uit het vormgeven van de complexe HR-uitdagingen waarmee bedrijven te maken hebben.



Vanderlande is wereldmarktleider in logistieke procesautomatisering op luchthavens en in distributiecentra. Het bedrijf heeft ruim 7.500 medewerkers, waarvan circa 2.200 in Nederland. Eind vorig jaar ontving Vanderlande de HR Proffie Award voor zijn vooruitstrevende en onderscheidende HR-beleid dat inzet op radicale klantengerichtheid en extreme medewerkers-sensitiviteit. CHRO Raf Lamberts: "Dit houdt in dat we onze medewerkers overal ter wereld maximaal ondersteunen. Het is het fundament voor onze groeistrategie."

VERTROUWEN

"Onze eerste zorg vorig jaar maart was 'hoe krijgen we onze mensen weer thuis?'. Maar ook: hoe bepalen we of het nog mogelijk is om on site door te werken? De veiligheid van onze mensen stond – en staat – voorop. Daarbij stond centraal dat we erop vertrouwen dat de medewerker die on site bleef het beste voor heeft met zijn werk. En dat als hij zich niet comfortabel voelt met de lokale omstandigheden, dat hij dan vrij is om naar huis te gaan."

BASISWAARDEN

"De lockdown dwong ons om alle kantoormedewerkers per direct vanuit huis te laten werken. Onze boodschap was: we weten niet honderd procent hoe dit gaat lopen, we snappen dat er mogelijke conflicten ontstaan met de thuissituatie en daar hebben we begrip voor. We vertrouwen erop dat je dat waar nodig op een ander moment compenseert. Wat erg hielp is dat we konden terugvallen op onze basiswaarden: *ownership*, *safe base* en *we care*. Dat fundament was aanwe-

zig en mede daardoor is het allemaal redelijk soepel gegaan. Wij hebben vanaf het begin gecommuniceerd: als je je zorgen maakt, dan beslis jij. Kan je niet naar een afspraak op kantoor komen door privéomstandigheden, of omdat je niet helemaal fit bent, blijf dan thuis."

PEOPLE STRATEGY

Wat ook hielp in de door corona gewijzigde omstandigheden is de *people strategy* van Vanderlande. Die rust op vier pijlers: voldoende snel nieuwe medewerkers aantrekken, zorgen dat ze zo snel mogelijk op kruissnelheid komen en ervoor zorgen dat de leiders van morgen klaar staan. De vierde pijler is *meaningful alignment & engagement*: "Als je *extreme customer én employee centricity* in je DNA hebt, trekt dat een specifiek profiel aan. Dat creëert een enorme dynamiek en verbondenheid."

TRENDBREUK

"We hebben de crisis gebruikt om trends en tendensen te versnellen. Vanderlande zit in de transitie van een Brabants naar een meer globaal georiënteerd bedrijf. Die internationalisering hebben we toegepast in ons coronabeleid. Onze aanpak en maatregelen gelden alleen voor Nederland. We delen het ter inspiratie met de landen die het vervolgens lokaal kunnen vertalen. Dat is een trendbreuk, maar is ontzettend goed gegaan. Het is nu de norm, ook voor andere beleidskeuzes."

CREATIEVE ONTMOETINGSPLAATS

Op de Veghelse campus is een nieuw kantoorgebouw met 750 werkplekken bijna gereed. Het krijgt een iets andere



'We gaan niet terug naar het oude normaal'

TIPS VOOR HET OMGAAN MET CRISES

- Vertrouw op de intrinsieke motivatie van je medewerkers.
- Wees *low on policy, high on purpose*. Maak het wat en waarom helder. Het hoe zoekt men zelf wel uit.
- Zorg voor een goede set basiswaarden. Het is je richtsnoer voor je aanpak en beslissingen.
- Vermijd een *one size fits all* aanpak, zorg voor maatwerk.
- Neem jezelf niet te serieus. De crisis maakte duidelijk dat veel dingen er niet echt toe doen en dat slechts een handjevol prio's overblijft.
- Weet dat niemand de absolute waarheid in pacht heeft.

invulling dan gepland. "Door de huidige ervaringen passen we het concept van de campus aan. Minder de traditionele kantooromgeving, maar veeleer een ontmoetingsplaats. Met goede technologie en grote digitale schermen die het mogelijk maken om workshops te houden met je collega aan de andere kant van de wereld. We gaan niet terug naar het oude normaal en promoten dat mensen alleen naar de campus komen als het nodig is. Wat thuis kan, mag thuis."

HEEFT HRM DOOR CORONA CONCESSIONS MOETEN DOEN?

"Er is een wervingsstop ingesteld, tenzij de vacature direct gekoppeld was aan een project of klant. En de Academy – ons opleidingscentrum – kan momenteel niet gebruikt worden, maar dat hebben we direct omgevormd naar een blended learning aanbod."

HOE KIJK JE TERUG OP EEN JAAR CORONA?

"De periode maart-mei vorig jaar was bijzonder intens en spannend. Alles was nieuw en qua omvang groter dan ooit. We hebben een nieuwe vorm van leiderschap moeten ontdekken. Er heerst een groot gevoel van solidariteit en van vertrouwen dat we samen de juiste keuzes maken. Tegelijkertijd moet je ook durven toegeven dat je alles naar eer en geweten doet, maar dat je ook niet precies weet hoe en wat." "De kracht van die solidariteit en het wederzijds vertrouwen is bijzonder. Ik loop graag lange afstanden. Na honderd kilometer of twee nachten zonder slaap valt alle franje weg en ga je terug naar je oerinstincten. De coronacrisis is een vergelijkbare ervaring. Je moet durven vertrouwen op het intrinsiek goede van je mensen en dat ze zelf prima weten wat ze moeten doen. Dat werkt heel goed en zien we ook terug in de *employee engagement surveys*. Je realiseren dat controle niet nodig is, is een mooie en moeizame ervaring tegelijk."

