

Martin Hemmink, leergang
Bronnen van leiderschap

Evenwicht tussen Chronos en Kairos

'Investor in people', 'Best managed company' en 'Beste werkgever' - Hemmink BV in Zwolle heeft meerdere certificaten die wijzen op aandacht voor groei en ontwikkeling van medewerkers. Eigenaar Martin Hemmink over meetbaarheid versus verbeelding, de illusie van maakbaarheid en de winst van een varieerd team.

tekst: Mirjam van Huet fotografie: Peter Timmer / archief Hemmink

'Ik gunde het ELLLA en ik gunde het mezelf', zegt Martin Hemmink over zijn eigen deelname aan de ELLLA-leergang Bronnen van leiderschap in 2016-2017. 'Luisteren naar jezelf, in gesprek gaan met anderen. Deze en andere soft skills waren onderdeel van de leergang. Qua planning en locatie kwam deze leergang me goed uit. Ik kon er op vrijdagochtend zó op de fiets naartoe; de bijeenkomsten waren in de consistoriekamer van de Grote Kerk, in het centrum van Zwolle. Een mooie, inspirerende omgeving.'

AMBASSADEUR

Hemmink is al sinds de zomer van 2007 ambassadeur van ELLLA. 'De band ontstond ruim tien jaar geleden. Ik heb toen veel met ELLLA-oprichter Mienke Schinkel gespard. Zij zat in die tijd in de HR en wilde voor zichzelf beginnen met leergangen voor professionals. Ik was en ben ervan overtuigd dat zij inderdaad iets te brengen heeft voor de regio: het concept van 'een leven lang leren'. Hemmink stipt het belang van persoonlijke ontwikkeling aan: 'er zijn enorm veel transities

in de wereld. De markt is turbulent. Daarom is nieuw leiderschap nodig, leiderschap dat de harde en zachte kant met elkaar verbindt. Neem ons bedrijf, Hemmink BV. Jarenlang woog de Chronos het zwaarst. De Chronos is de lineaire, meetbare tijd. De tijd waarin we doel- en resultaatgericht te werk gaan en de tijd waarin we altijd tijd tekort komen. Gaandeweg werd de kairos, de wereld van verbeelding, belangrijker. Bij Kairos gaat het om de innerlijke tijdsbeleving. Hiervoor zijn aandacht, rust en concentratie nodig. De Kairos, dat is waar ELLLA sterk in is.' >



Martijn Hemmink Ik gunde het ELLLA en ik gunde het mezelf



DISRUPTIE

'De combinatie van Chronos en Kairos hebben we nodig in deze tijd van disruptie', stelt Hemmink. 'Disruptie is geen modewoord. De veranderingen zijn radicaal en exponentieel. We hebben een smartphone, rijden een elektrische auto. Hadden we ons dat tien jaar geleden kunnen voorstellen? Die snelle veranderingen vragen aanpassingsvermogen van een bedrijf.' Hemmink BV veranderde dan ook van koers. Het bedrijf ging 'van product naar oplossing'. Kennis en advies kwamen voorop te staan. 'Neem de rookmelders voor woningen', zegt Hemmink. 'Wij zijn marktleider op dat gebied. In het begin van de rookmelder, schroefden mensen er zelf eentje aan het plafond. Nu zijn we vijftien jaar verder, worden rookmelders gevoerd door het lichtnet en 'praten' meerdere rookmelders met elkaar. Als er in de ene ruimte een afgaat, gebeurt dat ook in de ruimte ernaast, bijvoorbeeld. En met een app op je

mobiel zie je of onderhoud nodig is. Zulke concepten vragen bij onze mensen om creativiteit, plus analytisch en conceptueel vermogen. Bovendien vraagt het om samenwerking in de keten, oftewel co-creatie.' 'Dat zijn allemaal soft-skills, heeft allemaal te maken met kairos', legt Hemmink. 'Vandaar dat we geregeld medewerkers vragen om een leergang te volgen zoals bij ELLLA, één van onze gerespecteerde partners. In zo'n leergang leer je reflecteren op je eigen zijn en met andere branches in gesprek gaan. Het is een intellectuele oefening om bij de tijd en scherp te blijven.'

DNA FAMILIEBEDRIJF

De juiste mensen op de juiste plek, dat heeft bij Hemmink BV de aandacht. 'We hebben Karsten Dijkstra als HR-manager. Hij is wo-geschoold, heeft een bedrijfskundige achtergrond en is assessor. Hij mag dus ook testen afnemen. Dat doen we nu een jaar of vier. Bij selectie aan

de poort is dat heel zinvol. Dan letten we op competenties als samenwerken, leidinggeven, ondernemen. Die eigenschappen zitten in het dna van ons familiebedrijf. De een past daar goed bij en de ander minder.'

'We hebben geregeld afscheid genomen van mensen die niet mee konden komen. Dat is zuur. Natuurlijk kregen ze eerst coaching en begeleiding, maar niet iedereen kan zich aanpassen. Het maakbaarheidssyndroom vind ik dan ook gevaarlijk: niet alles lukt, qua ontwikkeling. Het is een illusie dat iedereen zich kan aanpassen.'

PERSOONLIJK ONTWIKKELPLAN

HR krijgt veel aandacht bij Hemmink. Op 130 medewerkers heeft het bedrijf 3 HR-adviseurs. 'En iedere werknemer krijgt een persoonlijk ontwikkelplan. De Hemmink Academy, ontwikkeld in samenwerking met onze partner Hogeschool Windesheim, biedt opleidingen

Hilco Knul



Karsten Dijkstra

Hilco Knul

Het potentieel benutten, om de beste partner voor onze klanten te zijn en te blijven

aan. Onder meer op het gebied van persoonlijke groei en ontwikkeling, producttraining en innovatie. Medewerkers kiezen zelf op welke vlakken ze zich verder willen ontwikkelen.'

De opleidingsbehoefte waarmee mensen zich melden, varieert dan ook. Dijkstra vertelt: 'onlangs is een enthousiaste commercieel medewerker gestart in de buitendienst. Zijn ambitie was om altijd nog eens dat hbo-papiertje te halen. Wij stimuleren en financieren dit graag. Voor zijn eigen ontwikkeling, maar ook om ons accountmanagement naar een hoger niveau te brengen, dat is immers ook waar de markt om vraagt. Daarnaast werken we veel met afgestudeerden, waarvan we het toptal een traineeship aanbieden.

Binnen twee jaar worden zij klaargestoomd voor een startersjob op niveau. Maar ook de medewerker die meer zelfinzicht wil hebben op persoonlijk vlak helpen we graag verder door het afnemen van bijvoorbeeld een DISC-persoonlijkheidsprofiel. Hiermee kan de medewerker aan de slag gaan, al dan niet met begeleiding van een interne of externe coach.'

BESTE WERKGEVER

Via Deloitte werkt Hemmink voortdurend aan de bedrijfsvoering, met het programma 'Best managed company'. 'We hebben nu 8 jaar op rij goed gescoord. Het gaat ons echter niet alleen om die score; de externe toetsing daagt ons uit om te blijven verbeteren.' De tijd, energie en aandacht die Hemmink steekt in de ontwikkeling van zijn mensen, is in 2002 beloofd met het certificaat 'Investor in people'. Het zogenaamde IIP certificaat heeft Hemmink in 2017 laten opvolgen door het keurmerk van 'Beste Werkgever'. Binnen dit programma ontving het bedrijf dit jaar zijn eerste ster. 'We willen binnen vijf jaar naar drie sterren, en dat betekent dat je rapportcijfer op medewerkers tevredenheid minimaal een halve punt hoger moet liggen dan het branchegemiddelde.'

Met een mix van leeftijden houdt Hemmink zijn team divers en daarmee ook scherp. 'We hebben een mooie mix van ambitieuze twintigers én veertig- en vijftigplussers die kennis en ervaring uit grote bedrijven meebrengen', zegt Martin Hemmink.

'Onze aanpak is om samen stappen te maken in de bewustwording: wie ben ik, wat kan ik, waar liggen mijn talenten en mijn valkuilen? Samen onderzoeken, met hulp van Karsten Dijkstra en de andere collega's van HR, naar elkaars talenten en valkuilen, naar wie welke bijdrage kan bieden en rol kan vervullen', zegt Hilco Knul, commercieel directeur. 'Zo het potentieel benutten om nu en straks de beste partner voor onze klanten te zijn en te blijven. En wat betreft de mix van leeftijden in ons team: nieuwe bezems vegen schoon en oude kennen de hoekjes.'

TIPS VAN MARTIN HEMMINK:

- + **Manage je mensen met 'harde' en 'zachte' skills. Wij zijn succesvol met techniek in een mensgerichte omgeving.**
- + **Kies medewerkers van verschillende leeftijden.**
- + **Nieuwe bezems vegen schoon en oude kennen de hoekjes.**
- + **Organiseer de mensen om je heen die passen bij het dna van je bedrijf.**