

LTP interviewt bestuurders en topmanagers over de positie en strategie van hun organisatie in een sterk veranderende wereld. Purpose staat bij deze organisaties centraal. Wat betekent dit voor het leiderschap?

‘Werken aan een nieuw Olympia’

Jean-Paul van Londen en Marian de Joode in gesprek met Dimitri Yocarani, CEO van Olympia Deze jonge, bevoegen ondernemer ontwikkelde zich in korte tijd van intercedent tot eigenaar en algemeen directeur van een van de grootste arbeidsbemiddelaars van Nederland. *Purpose én profit* staan centraal in zijn denken. De nieuwe merkbepalende van de organisatie: ‘Olympia geeft werk betekenis’.



Achtergrond

Dimitri Yocarani

- Functie: CEO Olympia
- Kracht: Bevoegenheid
- Purpose: Via werk een betekenisvolle bijdrage leveren in het leven van anderen
- Levensstijl: Beweeglijk en bewust
- Hobby's: In mijn vrije tijd komen mijn drie zoons en verloofde als eerst, daarnaast allerlei vormen van sport en ontspanning met dierbaren.

Olympia is een van de grootste niet-beursgenoteerde arbeidsbemiddelaars van Nederland. De organisatie bestaat inmiddels bijna 50 jaar en heeft ruim 130 vestigingen door het hele land. Dagelijks bieden zij werk aan ruim 10.000 mensen. Aan het hoofd staat Dimitri Yocarini, CEO: een dertiger, kind uit een ondernemersfamilie. Achttien jaar geleden begon hij zijn carrière als intercedent in een Olympia-vestiging in Apeldoorn. Al snel was hij eigenaar van vestigingen in Amersfoort, Utrecht en Amsterdam. Nog geen drie jaar geleden nam hij het concern over, met instemming van zijn franchise-collega's. Hij werd eigenaar, samen met Avedon Capital Partners.

“Olympia was jarenlang enorm gegroeid, met een steeds groter marktaandeel. Maar er was passief aandeelhouderschap. Als franchisenemer had ik de overtuiging dat er

zoveel meer in zat! Dat vond ik en dat vonden mijn collega-franchisenemers. Ik kon dus óf verkopen en iets anders gaan doen, óf gaan werken aan een plan om dat potentieel te ontsluiten.”

Met dat potentieel bedoel je bedrijfseconomische groei?

“Nee, het is niet alleen groei op economisch niveau. Het gaat ook en vooral om onze relevantie, om onze impact, de plek in de economie en de arbeidsmarkt. Die arbeidsmarkt verandert snel en Olympia heeft als belangrijke partij in de flexbranche een verantwoordelijkheid. Daarom is onze visie op de arbeidsmarkt en menselijke waarde ook zo essentieel: de manier waarop wij de toekomst zien, geeft die toekomst vorm.

Dus hoe kunnen wij betekenisvol zijn en een bijdrage leveren? Hoe verdienen we ons bestaansrecht? Daarbij kwamen en komen heel praktische uitdagingen. Onze wendbaarheid moest omhoog. Onze systemen, processen, mensen en interacties moesten naar een hoger niveau. Dat konden we niet alleen. Dus ging ik op zoek naar een actieve investeerder. Om samen de 'rijkheid' uit de organisatie te halen. En om over een paar jaar dé toonaangevende partij te zijn."

Jullie nieuwe 'pay-off' is: Olympia geeft werk betekenis. Wat hebben jullie gedaan om dit ook echt in je DNA te krijgen?

"In essentie was het voor ons geen transformatie. We hadden alleen nog niet expliciet gemaakt waar we voor stonden en in geloofden. Olympia was eigenlijk een soort 'non-descript'. Niet in de zin van betekenisloos, maar hoe beschrijf je de betekenis die je hebt?

We waren een groep franchisenemers die als ondernemers naar buiten traden. Dat was op zich attractief. Je mag immers van een ondernemer verwachten dat hij zich eigenaar maakt van jouw uitdagingen en behoeftes als klant. Hij werkt harder, blijft langer en heeft doorgaans meer kennis, bijvoorbeeld van de regio en het vak. Een ondernemer maakt ook bewuste keuzes, *doet* wat hij belangrijk vindt en stopt er al zijn tijd en capaciteit in. Op die profilering groeiden we een aantal jaren dan ook heel hard.

Toch was er meer mogelijk. Er was namelijk een 'gezamenlijkheid' die we alleen nog geen *taal* hadden gegeven. Als franchisenemer in Amsterdam had ik dat wel al gedaan. Daarom was ik, daar ben ik van overtuigd, als franchisenemer zo enorm gegroeid. De vraag was: waar geloven we écht in? Franchisenemers zijn onderling heel verschillende mensen, maar uiteindelijk is er dus wel die onderliggende gezamenlijkheid. Die zit op een heel fundamenteel niveau en is niet per se al functioneel zichtbaar.

Dat fundamentele niveau definieer je in termen van waarden, missie, overtuiging, identificatie... Nike bijvoorbeeld, geeft een eerbetoon aan atleten. En Apple aan mensen die gek genoeg zijn te denken dat ze de wereld kunnen veranderen."

"Wie, zo vroegen we ons af, geven wij een eerbetoon? Wat is het ideaal waar wij naar streven? Wat zijn onze kernwaarden en de archetypische energieën die ons definiëren? Daarnaar gingen wij op zoek."

Hoe lastig was die zoektocht?

Het ontdekken van je eigen identiteit kan een lang proces zijn...

"Dat ging in ons geval eigenlijk best snel. Als directie en ondernemers zaten we op dezelfde koers en het bleek een proces waarin we elkaar feilloos vonden. In juni 2016 deden we de overname, al in de eerste helft van 2017 hadden we de formulering scherp: *dat we geloven dat ieder mens een unieke waarde heeft die via werk tot uitdrukking komt.*

En ons eerbetoon, concludeerden we, is aan mensen die via werk betekenis geven aan hun leven of het leven van anderen. We streven daarbij naar een samenleving waarin iedereen zich optimaal ontwikkelt via het werk dat voldoening geeft. Daar hoort dan weer een set kernwaarden bij: betekenisvolle groei, samen ondernemen, gepassioneerd vakmanschap en ongecompliceerd naar resultaat. Dat telt allemaal op naar een merkbefORTE waarin we ook écht geloven, omdat we van binnenuit zijn begonnen. En ja: pas tóen keken we naar de arbeidsmarkt en onze plek daarin en hoe je een relevantie positie kunt innemen."

"Je kunt niet naar de wereld kijken en denken: daar zit een commerciële *opportunity*. Dat wordt mijn *purpose*! Dat werkt niet, is niet geloofwaardig en wordt uiteindelijk niet geaccepteerd."

Purpose kan inderdaad makkelijk sceptisch worden uitgelegd. Als idealistisch of juist als slimme marketing die vooral bijdraagt aan een kloppend verhaal over de organisatie. Wat is jouw visie daarop? Hoe voorkom je dat het een 'leeg omhulsel' wordt?

"Purpose is inderdaad wel een beetje boardroom-taal. Eigenlijk zou het een manifest moeten zijn. Mensen

zouden niet eens door hoeven hebben dat je met zo'n waarom-vraag bezig bent. Kijk, we kunnen lekker over purpose filosoferen, maar als je niet oppast, blijft het abstract. Van purpose naar performance is echt nog wel een stap. En is die stap *niet authentiek* gezet, vanuit een intrinsieke overtuiging of geloof, dan leidt ze tot niets.

De manifestatie van die 'gezamenlijkheid' waar ik het over had, gaf enorme verandering. We formuleerden als directie en ondernemers een *purpose-kompas* en gingen dat gebruiken voor alle keuzes. Alle investeringen die we samen met Avedon doen, laten we leiden door dat kompas. De intercedenten die met de uitzendkracht in contact staan, vertalen het door naar de praktijk. Dáár zit immers de waarde: in de échte doorvertaling naar de dienstverlening.

Waarom willen we dat mensen kiezen voor Olympia? Hoe testen we ze op het moment dat ze binnenkomen en hoe helpen we ze met hun verdere ontwikkeling? Het is in feite hetzelfde proces dat wij als 'kopgroep' zijn doorgegaan, maar dan op individueel niveau. Met als ultiem doel: je eigen betekenisverklaring. We hebben daartoe onder meer vraagkaarten geïntroduceerd. Niet voor een sollicitatiegesprek maar voor een gesprek van betekenis tussen intercedenten en flexkrachten. *Waarom* doet werk ertoe? En wat bereik je met je werk dat dierbaar voor je is? Dat gaat van brood op de plank tot en met ontplooiing en zingeving.

“Werk geeft bestaansrecht, is sociale participatie en cohesie, gevoel van welzijn, ontplooiing... In werk kun je *alles* kwijt. Als je bovendien beseft dat je werk ertoe doet - dat jij ertoe doet - is wat je doet, ineens relevant en niet langer vrijblijvend. Als je dan ziet of denkt dat iets beter kan, dan is het logisch dat je dat verder gaat ontwikkelen.”

Daar waar we stellen dat we purpose doorvertalen naar alles wat we doen, bedoelen we ook minder voor de hand liggende zaken. We bouwen nu bijvoorbeeld aan ons nieuwe hoofdkantoor in Hoofddorp. De ontwerpprincipes daarvoor hebben we vanuit onze

kernwaarden, merkeloofte en organisatie-identiteit doen ontstaan. We hebben het laten vertalen naar de flow in ons pand, de wijze waarop we ons werk gaan doen, elkaar ontwikkelen en mensen centraal zetten. Is dat eenmaal in het hoofdkantoor doorgevoerd, dan vertalen we het door naar de vestigingen. Het zit in onze vezels, onze haarvaten én onze architectuur...”

Avedon Capital Partners is mede-eigenaar van Olympia. Een investeringsmaatschappij is profit-gedreven en wil rendement zien. Hoe kun je jezelf als organisatie dan vol overtuiging op purpose richten?

“Ik geloof absoluut niet in *purpose over profit* – en ook niet omgekeerd. Ook geloof ik niet dat er spanning staat tussen die twee. Integendeel: het is een symbiose. Verbind je een organisatie aan een intrinsieke waarde, aan een sterke overtuiging en geloof, dan creëer je een energie en dynamiek die ongelooflijk onderscheidend zijn. Vertaal je dat dan weer door naar mensen die weten *waarom* ze dingen doen, dan zet zich dat direct om in hogere productiviteit.

Daarbij komt: ons profiel is zo helder en duidelijk, het zit zo in de haarvaten, de gewoontes en rituelen, dat het logisch is dat we overtuigingen delen en dat Avedon hier heel goed bij past.”

“Zodra mensen beseffen *waarom* ze doen wat ze doen, neemt hun toegevoegde waarde toe. Ze ervaren een hoger niveau van welzijn, worden creatiever, zijn meer gericht op ontwikkeling. Ze zijn minder vaak ziek, werken langer, zijn productiever. Het is het antwoord op de veranderingen op de arbeidsmarkt.”

En de markt, in dit geval de opdrachtgevers? Voelen die een spanning tussen purpose en profit? Of zijn er zelfs die niet mee willen gaan in jullie overtuiging?

“Zodra je *mensen* centraal stelt, maak je goed werkgeverschap automatisch belangrijk. De sociaal-maatschappelijke impact daarvan begrijpen opdrachtgevers over het algemeen uitstekend, maar

ze willen natuurlijk ook weten wat de economische impact is. Ze beseffen hun verantwoordelijkheid, maar op het gebied van intrinsieke motivatie is nog vooruitgang te boeken.

Ik heb daar wel een mooi recent voorbeeld van... Een franchisenemer had een tijdje terug een Inhouse Planner die overspannen was geraakt. Zijn opdrachtgever ging met mensen om alsof het nummers waren en de werkdruk was er hoog. De franchisenemer nam zelf de taken van die planner over. Hij ervoer hoe het eraan toe ging en heeft vervolgens de directeur erop aangesproken. Hij heeft het zijn persoonlijke missie gemaakt om de omstandigheden bij die opdrachtgever ten goede van de mensen te veranderen. Het is een mooi voorbeeld van het feit dat je geen genoeg neemt met zo'n situatie: dat je voor goed werkgever-schap staat.

Een ander voorbeeld is dat we een keer niet ingeschreven hebben op een aanbesteding. Het was een heel grote organisatie met veel vestigingen en het ging om flinke omzet. En toch: we deden het niet. Daar kregen ze lucht van en wilden weten waarom. We hebben ze dat uitgelegd. Ze beseften dat hun operationeel management heel ver weg stond van onze overtuiging – en eigenlijk ook van die van henzelf. Het resultaat was dat ze juist bij ons terugkwamen en dat we uiteindelijk de aanbesteding gewonnen hebben en we ons gezamenlijk doel er aan koppelden. Er is dus écht impact. Op heel persoonlijk niveau en daarboven.”

Over persoonlijk gesproken... Je was 33 jaar toen je Olympia overnam. Hoe zou jij jezelf omschrijven: als bestuurder, selfmade-ondernemer?

“Ik ben bestuurder én ondernemer. Maar hoe ik het ook noem: ik heb verantwoordelijkheden jegens Olympia, de mensen die bij en via ons werken, de opdrachtgevers en onze plek in de arbeidsmarkt. Het is allemaal niet vrijblijvend en daar ben ik mij heel erg van bewust. Alles wat ik doe, elke interactie, staat daarom in het kader van *ontwikkeling*: van mijzelf, de onderneming, de omgeving... Dat, in combinatie met een grote ambitie én de stellige overtuiging dat die

alleen te realiseren is als we er met z'n allen in geloven en ons met z'n allen inzetten. Dat profileert denk ik het type bestuurder dat ik ben. Maar ik weet niet of daar een woord voor is... Ik ben in elk geval mezelf.

Daar gaat het ook om: jezelf zijn, je eigen keuzes maken en dat kunnen uitleggen. Oneindig betrokken zijn, met de lat op een hoog niveau. De visie die ik heb, de overtuiging die daaronder zit en de missie die we samen hebben verwoord, spreekt aan denk ik. Ik denk in elk geval in staat te zijn mensen daarmee te raken, te inspireren en in beweging te brengen. Ook dat is de rol van bestuurder: in staat om vanuit een visie vooruit te kijken, een reëel beeld te hebben van de toekomst en je rol daarin...”

Je bent erg bevlogen. Dat geeft energie, maar is ook een natuurlijke valkuil. Loop je naar jouw gevoel weleens voor de troepen uit?

“Tussen inbeeldingsvermogen en ambitie versus realiteit en verandersnelheid ontstaat inderdaad wel eens spanning. Soms is er bij anderen ook cynisme.

“Cynisme, en dan niet in de donkere vorm die niks oplevert, is wat mij betreft dan een prima vorm van kritische reflectie.”

Als ik cynische mensen zou weren, dan mis ik een stuk. Ik heb mede dankzij de ervaring en reflectie inmiddels een beter beeld van verandersnelheid en adoptievermogen dan een paar jaar terug. Ik weet dat er altijd een volgende stap is, een volgend niveau, een nóg belangrijkere impact. Dat weet ik, dat zie ik en dan wil ik te snel. Daarom heb ik geleerd stil te staan bij de successen en deze te vieren. Die successen zijn voorwaardelijke elementen om purpose door te vertalen. Ik ben ook beter gaan begrijpen dat het oké is, dat het tijd vraagt om te veranderen...

Maar het kan ook niet te veel tijd in beslag nemen. Het gaat erom het tempo vast te houden en er tegelijkertijd voor te zorgen dat visie en praktijk bij elkaar in de buurt blijven. Dat ze in snelheid gelijk met elkaar opgaan. De dagelijkse praktijk is enorm dynamisch en vraagt om heel veel transacties. Die dynamiek in balans brengen met de inspanningen om je visie te

verwezenlijken – het balanceren van het bieden van werk aan vele duizenden mensen en bezig zijn met het werk van morgen – is geen vanzelfsprekendheid.”

Hoe weet je als bestuurder dat je daarbij goed op weg bent?

“Voor bestuurders is het heerlijk om naar een dashboard te kijken en de KPI’s te zien bewegen. Die KPI’s hebben betrekking op de belangrijkste doelen en via die doelen realiseren we onze ambities. Aan die KPI’s gaan we de komende tijd werken, zodat we maatschappelijk én economisch de waardegroei kunnen meten. We willen bijvoorbeeld bovengemiddeld actief aanbevolen worden door flexkrachten, opleiders, HR-directeuren... een enorm belangrijke ambitie. Ook willen we data-gedreven werken, omdat daarmee de menselijke impact toeneemt. En natuurlijk is er een absolute focus op de bouw en wendbaarheid van de performance organisatie. Het te meten resultaat? *Waardecreatie voor de maatschappij én de aandeelhouders*. Die twee, ik zei het al over purpose en profit, gaan hand in hand.

“Ik reflecteer overigens voortdurend op alles wat ik doe en denk. Ik geloof daarnaast dat het belangrijk is om een goede coach te hebben. Die heb ik en spreek ik met regelmaat.”

We hebben ook een heel sterke Raad van Commissarissen, waar ik als bestuurder en aandeelhouder op regelmatige basis inhoudelijk mee overleg. De kunst is verder om op de sleutelposities de beste mensen te vinden en met hen te reflecteren.”

Was er voor jou wat dat betreft een ‘defining moment’, een bepalende gebeurtenis die je overtuigde van het belang van purpose - en profit natuurlijk?

“Absoluut. Het was zelfs een heel concreet moment. Ik was 14 jaar, en mijn stiefvader legde mij het verschil uit tussen succesvol zijn, een carrière volgen en dergelijke, en betekenisvol zijn. Betekenisvol zijn, vertelde hij, gaat over wat je in essentie drijft, wat je belangrijk vindt en richting geeft. Het zijn de voet-

sporen die je nalaat. Voor hem was betekenisvol zijn simpelweg investeren in iedereen die aan hem verbonden was. Een bijdrage leveren aan de impact die zij konden hebben. Mijn keuzes, zo ben ik door de jaren heen gaan beseffen, hebben altijd in dát licht gestaan. Ondernemerschap is initiatief kunnen nemen, keuzes kunnen maken, succesvol en betekenisvol zijn... In zo’n omgeving groeide ik op.”



De volgende bestuurder die we zullen interviewen is Abbe Luersmann, de CHRO van Ahold Delhaize. Ahold Delhaize is al meerdere jaren heel actief en gericht met purpose bezig. Waar ben je bij haar nieuwsgierig naar en welke vraag zou je haar willen stellen?

“Wat mij buitengewoon interesseert, is de schaal waarop zij actief is. Ahold is een heel grote en complexe organisatie met intern soms tegengestelde belangen. Hoe lukt het daar om purpose in de haarvaten van de organisatie te brengen? Ja, superinteressant!”

Jean-Paul van Londen en Marian de Joode

LTP Executive Services

06 - 15 96 01 39

