

Hoe Ami en Boskalis bouwen aan maritiem leiderschap

ami-consultancy.com

ami advies bij kolossale ambities



Voor de offshore energy-divisie Boskalis heeft Ami een Maritime Development Program (MDP) op maat ontwikkeld voor het leidinggevend personeel aan boord van de schepen. De eerste lichting van 45 medewerkers sloot het programma in de zomer van 2025 af met een officiële afronding en certificaten voor de deelnemers. Het programma bleek een succes voor zowel de deelnemers als Boskalis. Inmiddels is ook de tweede groep binnen Offshore Energy bijna afgerond en is het programma gestart binnen de Dredging-divisie.

Ruim vijftien jaar geleden verzorgde Ami al eens een leiderschapsprogramma voor de Dredging-divisie van Boskalis. Dat had een impact die groter was dan verwacht. In 2023 klopte het bedrijf uit Papendrecht opnieuw aan, nu voor een soortgelijk programma voor de divisie Offshore Energy. Met deze keer als extra doel het vormen en verstevigen van de Vessel Management Teams en hun leiderschap.

De doelgroep bestaat dan ook uit de medewerkers die het Vessel Management Team vormen aan boord van de schepen: de kapitein, de hoofdwerktuigkundige en de offshore construction manager. “Door de snelle groei van de Offshore Energy-divisie en meerdere overnames van andere bedrijven, zijn er veel nieuwe schepen en mensen bijgekomen”, vertelt Laszlo Determann. Hij ontwikkelde het MDP samen met zijn Ami-collega’s Chris Kleinschmidt en Christian Schütte. “De medewerkers op kantoor volgen regelmatig leiderschapsprogramma’s; dat wilden ze het vlootpersoneel ook aanbieden.”

“Door die overnames is een grote diversiteit ontstaan in type schepen en verschillende achtergronden”, legt Roland Pieper uit. Roland, Director Operations & Assets bij de business unit Marine Services, is een van de aanjagers van het programma en heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de gehele doorloop. “We wilden meer interactie tussen vloot en kantoor op gang brengen.”

Community of leaders

In 2024 startte de eerste groep: 45 medewerkers, die in drie groepen aan de slag gingen. Ze doorliepen in een jaar tijd drie moduleblokken van elk vier dagen. Naast de individuele groei op het vlak van leiderschapsvaardigheden was er nog een doelstelling, vertelt Chris: “Het opbouwen van een ‘community of leaders’ met een gemeenschappelijke cultuur.” Door de deelnemers samen te brengen en de groepen per module te mixen, leerden ze elkaar beter kennen, gingen ze dezelfde taal spreken en deelden ze hun gedachten en overtuigingen.

Er was nog een derde beoogd voordeel: optimalere communicatie en samenwerking tussen de collega’s aan wal en die op de schepen. De letterlijke en figuurlijke afstanden konden worden overbrugd als die twee werelden een paar dagen intensief samen optrokken. Laszlo: “Daarom vond het grootste deel van het programma plaats in het Boskalis-hoofdkantoor in Papendrecht.”

“Voor degenen die nog maar kort voor Boskalis werkten, bleek het ook nog eens een ideale manier van onboarding en om kennis te maken met de Papendrecht Campus”, merkte Ruth van den Berg-Hoek. Zij is Senior HR Manager Crewing, Fleet Management. “Zo kregen ze wat van de historie en cultuur mee van het bedrijf, waarvoor eerder eigenlijk nooit gelegenheid was om erbij stil te staan.”

Geen gewone leiderschapstraining

“Alles droeg bij aan het uiteindelijke hoofddoel dat we met z’n allen hebben, vult Laszlo aan: “Meer impact hebben op het veilig en zo succesvol mogelijk inzetten van de schepen. Daar is een goed verbonden netwerk van leiders voor nodig, die effectief met elkaar en hun omgeving communiceren.”

“Het is dan ook geen gewone leiderschapstraining, zoals je die vaak ziet”, zegt Laszlo. “Door de dialoog aan te gaan in het programma ontstaan nieuwe inzichten en ideeën vanaf de werkvloer. Die neemt Boskalis vervolgens in de organisatie op. We zien dat dit echt een positieve impact heeft op de hele onderneming. Bij Ami kijken we altijd naar meerdere lagen: de individuen, de teams, de organisatie. Dat verweven we met elkaar.”

Dat spreekt Roland aan. “Aan de orde komen naast de persoonlijke ‘ik-thema’s’ om meer te leren over zichzelf – bijvoorbeeld hoe je het beste feedback geeft en ontvangt – ook onderwerpen als netwerken en kennis uitwisselen. Omdat ze van elkaar kunnen leren; als je kapiteins, hoofdwerktuigbouwkundigen en offshore construction managers bij elkaar zet, komt de discussie op gang over wat in de praktijk beter kan.”

Ruth vult aan: “Dat faciliteren we ook meer en meer binnen het Vessel Management Team. Om die driehoek aan boord onderling beter van elkaars kennis gebruik te laten maken, de interactie tussen hen te optimaliseren maar ook om met elkaar te reflecteren.”

Het overbruggen van twee werelden

Chris: “We hebben sterk ingezet op de condities die nodig zijn om een leercultuur te bouwen in een productie gedomineerde omgeving. Het is geen standaard leiderschapsprogramma waar je op een geïsoleerde manier vooral persoonlijke leiderschapsvaardigheden oefent. Alles wat we aanboden was gerelateerd aan hun praktijk en vertaald naar de belevingswereld van onze doelgroep. Door de aard van hun werk is het risico groot dat deelnemers opereren als een eiland, met alle risico’s van dien. Ze werken natuurlijk letterlijk op een drijvend eiland, op de soms meest afgelegen locaties.”

“Het overbruggen van de afstand met kantoor was een rode draad in het programma. De deelnemers gingen direct aan de slag met hun nieuwe inzichten en vaardigheden door de belangrijkste mensen in hun stakeholder-veld te benaderen. Waarbij de vraag centraal stond; hoe kunnen we gezamenlijk onze positieve impact op het schip, het project of de organisatie optimaliseren?”

“Dat begon bijvoorbeeld met het kweken van nieuwsgierigheid – naar zichzelf en naar elkaar. Hoe ben je als leider en waar zitten je grootste sterktes? Maar ook: waar zit potentie om te verbeteren? En héél belangrijk: hoe doen wij het als Vessel Management Team en wat is eigenlijk onze visie op een aantal belangrijke ontwikkelingen? Uiteindelijk kwamen we uit bij hoe je je eigen en het gezamenlijke potentieel kunt ontplooien.”

Roland ervaart dat ook in zijn dagelijks werk: “Wat ik heel duidelijk terugzie, is dat de VMT’s en de individuen elkaar onderling veel gemakkelijker weten te vinden. Ze nemen ook veel gemakkelijker contact met ons op kantoor op. En eerlijk gezegd: wij benaderen hen nu ook op een andere manier, waardoor we in gezamenlijkheid tot daadwerkelijke verbeteringen komen.”

Al snel resultaten

Laszlo en Chris merkten de eerste resultaten al vroeg tijdens de uitvoering van het programma. “Van de deelnemers zelf! Eén vertelde dat het beter lukte om dingen gedaan te krijgen, door de manier waarop hij nu communiceerde – met collega’s en met medewerkers van opdrachtgevers. Iemand anders die voor een klus naar Nigeria moest, had vooraf een collega van een andere business unit gebeld die daar al zat, om te vragen of hij hem wegwijs wilde maken. Ze hadden elkaar via het MDP leren kennen. Zo werden zes weken zoeken ineens twee dagen kwartiermaken.”

Roland: “Mooi om te zien was dat ook de meest ervaren mensen, die aan het begin dachten dat ze niet veel meer konden bijleren of hoefden te veranderen, gaandeweg steeds enthousiaster werden.” Ze merkten ook dat ze hun kennis en ervaring in de bijeenkomsten konden delen met jongere collega’s, en dat die daar prijs op stelden.

Tot slot zeggen Roland en Ruth: “De toegevoegde waarde van het Maritime Development Program heeft ertoe geleid dat inmiddels ook de tweede groep binnen Offshore Energy bijna is afgerond en het programma is gestart binnen de Dredging-divisie. Ja, samen met Ami. Daarbij profiteren we van al het werk en de ervaringen die we tot nu toe hebben opgedaan.”

