

Tussenpad



RON STEENKUIJL

lid directie
ADG Dienstengroep

**“Voor een
mensenbedrijf met
voornamelijk doeners
is welzijn van de
medewerkers een
primaire
verantwoordelijkheid.
Dat wil je ook!”**

INTERVIEW

ADG dienstengroep (ADG) is een organisatie met meer dan 11.000 medewerkers werkzaam binnen de zorg, veiligheid en facility management. Naast zijn directiefunctie is Ron actief in diverse bestuurlijke en toezichthoudende rollen met maatschappelijke betekenis, waaronder de welzijnsorganisatie DOCK, de Nederlandse Schuldhulproute -een publiek-private samenwerking waarvan hij mede-initiatiefnemer is- en de Maatschappelijke Alliantie. Vanuit al deze rollen zet Ron zich in voor een inclusieve arbeidsmarkt en duurzame vooruitgang.



The Unknown: ruimte voor richting

In 2024 organiseerde ADG het congres *Into the Unknown*. Voor Ron staat ‘*The Unknown*’ symbool voor een fase van verkennen en aanvoelen. Het is het moment waarop nieuwe richtingen zich aandienen, vaak eerst als een intuïtief signaal. Die fase nodigt uit tot reflectie: welk pad tekent zich af, welke invloed heb ik daarop en wanneer is het verstandig om te sturen of juist te volgen? De tussentijd is daarmee geen stilstand, maar een periode van bewuste beweging. Door te werken met duidelijke landingspunten ontstaat houvast en voortgang. Van het ene punt naar het andere bewegen maakt ontwikkeling concreet en voorkomt dat organisaties in een eindeloze zoektocht blijven hangen.

Leiderschap en veranderkracht in de tussentijd

Leiderschap in deze fase is volgens Ron altijd context gebonden. Tegelijkertijd zijn er enkele elementen die steeds terugkomen. Zo vraagt modern leiderschap om moed om soms bewust een andere route te kiezen dan de gebaande paden. Niet uit tegendraadsheid, maar vanuit overtuiging en authenticiteit.

Het vermogen om jezelf te laten zien zoals je bent, draagt bij aan geloofwaardigheid en verbinding. In organisaties ontstaat echte beweging wanneer leiders en managers elkaar versterken. Leiders geven richting en betekenis, managers zorgen voor continuïteit en uitvoering.

Samen dragen zij een gezamenlijk perspectief uit, ieder vanuit de eigen rol en kracht. Juist die samenwerking maakt het mogelijk om verandering collectief te realiseren. Verandervermogen speelt hierin een sleutelrol.

Bij grote organisaties gaat verandering zelden over techniek alleen. De echte uitdaging zit in het meenemen van mensen, het creëren van begrip en het laten landen van nieuwe manieren van denken en werken. Wanneer die mentale implementatie lukt, ontstaat duurzame vooruitgang.

Mindshift: welzijn als fundament

Voor ADG ligt de kern van toekomstbestendigheid niet primair in groei van omzet of klanten, maar in het welzijn van medewerkers. Als mensenbedrijf, met veel uitvoerende professionals in onder andere schoonmaak, zorg en veiligheid, is mentale en fysieke gezondheid een essentieel fundament. Investeren in welzijn is daarmee zowel een morele verantwoordelijkheid als een strategische keuze. Dat vraagt om anders kijken naar de werkorganisatie. Meer ruimte voor eigen regie, flexibiliteit in planning en aandacht voor wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed en met plezier te doen.

In de samenwerking met klanten betekent dit een open gesprek over verwachtingen: kwaliteit en vakmanschap staan voorop, terwijl de invulling van tijd en inzet in samenspraak wordt vormgegeven. Door werk beter af te stemmen op de mogelijkheden en voorkeuren van medewerkers, zoals reistijd, werktijden en beschikbare uren, ontstaat een duurzame puzzel die bijdraagt aan betrokkenheid en continuïteit. We moeten investeren in het welzijn, ook via stimulans van preventie.

Collectieve uitdaging en gedeelde verantwoordelijkheid

ADG kiest er bewust voor om het belang van medewerkers leidend te maken, met de overtuiging dat dit direct bijdraagt aan het succes van de organisatie. Dat vraagt om een gezamenlijke *mindshift*, zowel intern als in de samenwerking met klanten en partners.

Welzijn en preventie spelen hierin een belangrijke rol. Kleine, schaalbare initiatieven kunnen een groot effect hebben: van aandacht voor beweging en voeding tot het verkennen van slimme digitale ondersteuning die mentale rust bevordert. Tegelijkertijd is dit een gevoel en een complex terrein, waarin kosten en baten niet altijd op dezelfde plek landen.

Daarom gelooft Ron sterk in samenwerking binnen een breder impact-ecosysteem¹. Publiek-private samenwerkingen maken het mogelijk om kennis, middelen en verantwoordelijkheden te delen. Gezondheid en mentaal welzijn zijn geen individuele opgave, maar een collectieve uitdaging die we samen kunnen en moeten oppakken.

”

1. Red: Definitie impact ecosysteem: Een verregaande strategische en dynamische samenwerking tussen publieke en private organisaties die hun krachten bundelen om handelingsperspectief te creëren en uit te voeren met het doel positieve impact te hebben op een maatschappelijk vraagstuk.