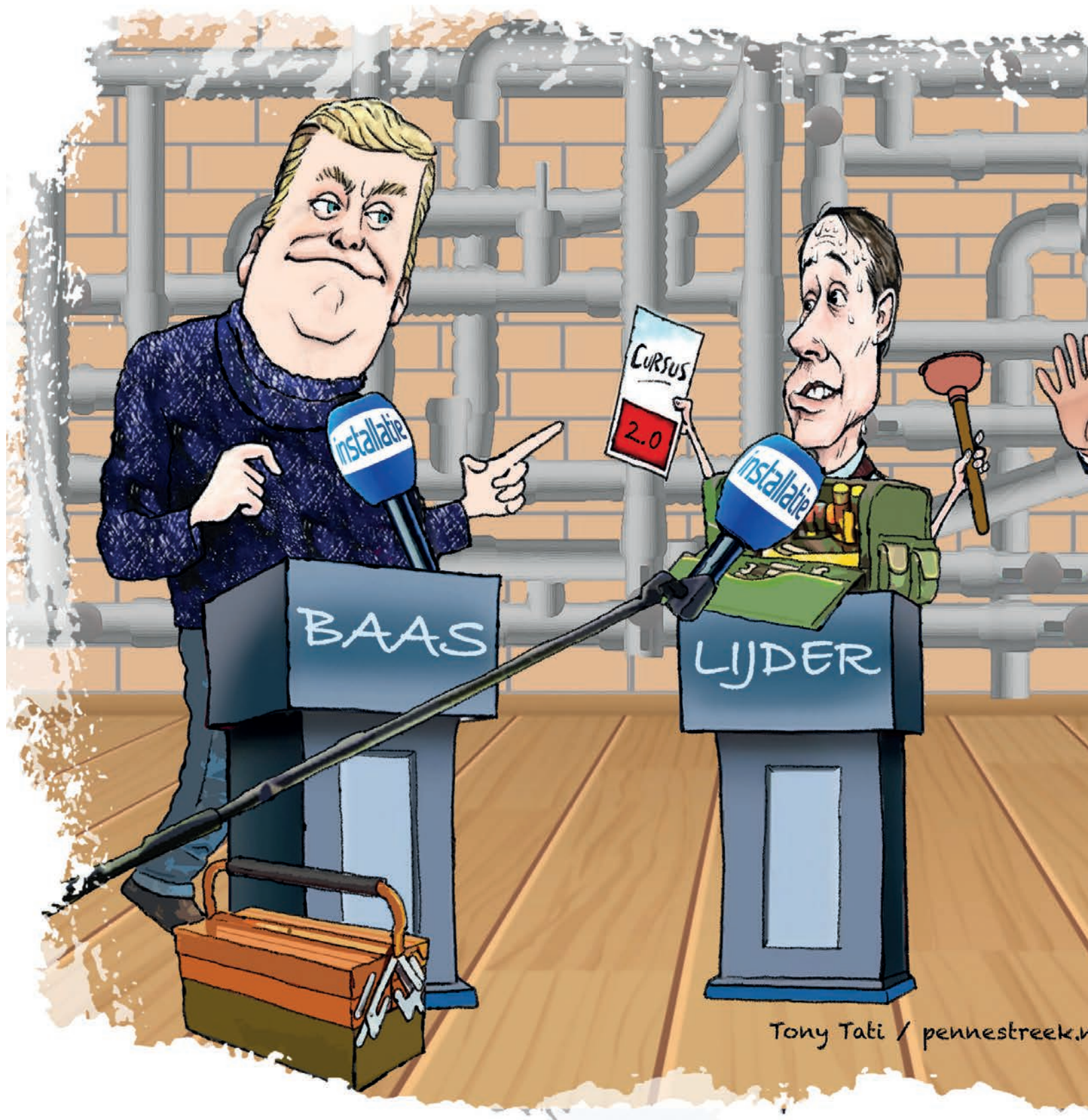


Van baas naar leider





Veel installatiebedrijven worden klassiek geleid en gaan er prat op een 'platte organisatie met korte lijnen' te hebben. In de praktijk betekent dit: de alwetende directeur zegt wat er moet gebeuren en de medewerkers doen wat er gevraagd wordt. Modern werkgeverschap vraagt echter meer in de veranderende bouwketen, waarin installateurs steeds vaker de regie hebben. Wat is modern leiderschap? Hoe word je een lerende organisatie? Welke mensen passen daarbij?

Het moet anders. Maar hoe? Trainer-consultant Jan-Dirk van de Laar van LearningWaves ziet veel dga's in de bouw en techniek die op dit punt zijn aangekomen. Van de Laar: "Ze voelen haarfijn aan dat ze het niet meer gaan redden op de oude manier en dat ze de kracht van de werkvloer beter moeten benutten. Maar hoe pakken ze dat

“Nieuwe generatie vaak hoger opgeleid dan dga”

aan? Hoe kunnen ze medewerkers meer betrekken in de strategische keuzes en toch de regie houden? Van die vraag liggen ze wakker."

Vroeger had de directeur alle kennis in huis. Hij kon de lijnen uitzetten en de lakens uitdelen. Maar zijn rol is veranderd. En de bouwketen is veranderd. Het werk- en denkniveau schuift op van mbo naar hbo. De nieuwe generatie is vaak

Leiderschapstype 1: Vriendelijke bullebak

In de (turn)sport zien we ze nog wel: bullebakken die hun pupillen met dwang en intimidatie proberen op te poken tot grote hoogte, als het kan tot boven de sneeuwgrens. Daar is het koud en kil. Een luisterend oor is ver te zoeken. Gelukkig is dit type bullebak in het bedrijfsleven vrijwel verdwenen. Edoch, de vriendelijke variant, die neigt naar 'autoritair en directief', komt relatief veel voor in de technische branche. 'Niet lullen maar poetsen' is de tegeltjeswijsheid waarmee de vriendelijke bullebak zijn bedrijf pleegt te runnen. Hij doet het met een glimlach, dus af en toe lullen is oké. Zijn medewerkers voelen zich daar prima bij. "Deze leiderschapsstijl werkt nog best goed bij veel traditioneel geleide bedrijven", aldus Theo Ockhuijsen van BimPuls. "In zulke organisaties zien we weinig eigen initiatief op de werkvloer. De medewerkers vinden het prettig als de baas zegt wat er moet gebeuren. Ze zijn het gewend en hebben het nodig om tot productie te komen. Dat kan heel goed hoor. Maar er kleeft één gevaar aan. De kans bestaat dat dit type leider ja-knikkers om zich heen verzamelt. En dat is nooit goed voor een organisatie. Er moet wrijving zijn. Tegengestelde meningen zijn altijd nodig."

hoger opgeleid dan de dga, wil meedenken en zichzelf ontwikkelen en is zomaar weer vertrokken als het niet bevalt. Van de Laar: "Top-down werkt niet langer meer. Zeker in grotere organisaties is de rol van de dga de richting aangeven en teams verantwoordelijkheid geven."

Projectleider leidt project

Veranderen is een grote uitdaging. Hoe maak je de switch? In de trainingen van LearningWaves worden individuen en teams eerst bewust gemaakt van hun ongemakken. "We vragen waar ze pijn van in de buik hebben", aldus Van de Laar. "Misschien moeten ze teveel brandjes blussen. Misschien staan hun marges onder druk. Mogelijk zijn ze teleurgesteld in bepaalde medewerkers, of gefrustreerd omdat ze de technische ontwikkelingen niet meer kunnen bijhouden." Als duidelijk is waar de pijn zit, laat Van de Laar hen ervaren hoe ze anders naar zichzelf en naar hun organisatie kunnen kijken, hoe ze de teams beter kunnen laten samenwerken en meer zelf kunnen laten sturen, hoe ze verantwoordelijkheden kunnen overdragen en medewerkers zelf laten bepalen hoe ze de klus aanpakken. Van de Laar: "Kennis en ervaring

"Er wordt teveel gekloond, daar moeten we vanaf"

van de werkvloer écht benutten, daar gaat het om. Laat de projectleider zijn project leiden. Je hebt hem toch zelf aangenomen? Vertrouw dan ook op zijn expertise."

Diversiteit

Directeur Theo Ockhuijsen van BimPuls herkent zich in de visie van Jan-Dirk van de Laar. BimPuls hielp de afgelopen jaren zo'n honderd bouw- en installatiebedrijven met leiderschapsontwikkeling. In deze trajecten kwamen alle genoemde pijnpunten wel voorbij. Ockhuijsen: "Installateurs en bouwers zijn oplossingsgericht en vaak wat minder goed in problemen voorkomen. Maar de veranderingen gaan hard. Denk aan de energietransitie, circulaire economie, verstedelijking en digitalisering. Stuk voor stuk ontwikkelingen met gevolgen voor onze manier van leven, wonen en werken. Installateurs spelen een sleutelrol in deze ontwikkelingen. Ze moeten anders naar hun organisatie kijken en zich afvragen of hun leiderschapstijl nog wel aansluit op wat klanten en medewerkers willen."

'Anders kijken' heeft volgens Ockhuijsen ook met diversiteit en de samenstelling van het personeelsbestand te maken, een steeds breder gedragen besef in de installatiebranche. Zo voert Wij Techniek momenteel een campagne die is gericht op 'inclusief leiderschap': insluiten van verschillen in leeftijd, geslacht, etniciteit, nationaliteit, religie, gezond-

heid, seksuele geaardheid, opleidingsniveau, talent en werkstijl. Volgens Wij Techniek zorgt inclusief leiderschap voor complementaire en productieve teams. Juist de verschillen zorgen voor betere prestaties, meer creativiteit en beter klantcontact. Ockhuijsen kan het alleen maar beamen: "Helaas kom ik nog te vaak directeuren tegen die denegrend praten over mensen die niet zijn 'zoals wij'. Er wordt teveel gekloond. Daar moeten we vanaf, dat kan écht niet meer. Gelukkig sturen ook heel veel grote bedrijven op inclusiviteit en diversiteit. Dat is wat we willen." ■

Leiderschapstype 2: Meewerkende lijder

Met deze leider heeft Ockhuijsen niet alleen diep respect, maar ook een beetje medelijden. De meewerkende lijder doet "stinkend zijn best". Hij wil graag, maar het lukt niet. Waarom niet? Omdat hij niet voor leiderschap in de wieg is gelegd en er ook nooit voor heeft gekozen. De meewerkende lijder heeft veel taken op zijn bord gekregen, maar niet de bijbehorende bevoegdheden om die taken op zijn eigen manier uit te voeren. Waarom niet? Omdat er nog een baas boven hem staat. Het is het oude liedje. De meewerkende lijder is intern doorgegroeid: leerling, monteur, montageleider, projectvoorbereider, projectleider. En toen was hij – omdat er niemand anders beschikbaar was – zomaar ineens vestigingsdirecteur. Met gestrekt been ging hij erin. Hij werkte, hij buffelde, zestig uur per week. Maar hij ontbeerde de juiste leiderschapskwaliteiten. Hij kreeg totaal geen vat op de snelle veranderingen in zijn organisatie. "Ik zie ze bloeden", aldus Ockhuijsen. "Ze moeten constant laveren tussen baas en afdeling. Dat is een worsteling, een onmogelijke taak. Een apk op hun werkwijze zou helpen. Even afstand nemen. Wat is je ambitie? Hoe ziet je portfolio eruit? Wie zijn je klanten? Op drie niveaus lichten we de organisatie door: strategisch, tactisch en operationeel."

Leiderschapstype 3: Aanjager-veranderaar

De aanjager-veranderaar is een baas zoals iedere organisatie die zich zou wensen. "Deze empathische leider heeft het heilige licht gezien", aldus Ockhuijsen. Hij straft niet, maar coacht. Hij rent niet als een dolle door het bedrijfspand, maar observeert wat er gebeurt. Hij weet wat zijn medewerkers willen en hoe hij hun skills en talenten optimaal kan benutten. Leidinggeven, mensen meenemen en inspireren, dat zit gewoon in zijn dna. De aanjager-veranderaar neemt de tijd om naar mensen te luisteren en problemen op te lossen. Dat kan hij ook gemakkelijk doen, want de interne processen in zijn organisatie zijn op orde. In het bedrijf van de aanjager-veranderaar heerst rust en regelmaat. "Er gaat meer goed dan fout", aldus Ockhuijsen. Er is altijd ruimte om even in te zoomen op een situatie die anders liep dan verwacht. De aanjager-veranderaar begrijpt dat 'inzoomen' de organisatie beter maakt. En niet alleen de organisatie, ook de mensen. Er is aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Medewerkers 'oproken' is een heilloze weg, weet de aanjager-veranderaar. Hij begrijpt de samenhang tussen alle veranderingen en weet de steeds complexere bouwprocessen met speels gemak naar zijn hand te zetten. Ockhuijsen: "Vroeger ging je een huis verbouwen. Nu heb je gelijk met een hele straat te maken. Zulke ontwikkelingen moet je wel kunnen managen."