



**Petra Sevinga**

Schouten & Nelissen

Leiders van nu hebben  
het moeilijk

# De balans tussen hard en zacht

Managers krijgen in toenemende mate te maken met medewerkers die hoger zijn opgeleid dan vroeger. Over het algemeen zijn dat mondige mensen die weten wat ze willen en hun persoonlijke ontwikkeling hoog op de agenda hebben. De paradox voor leidinggevenden is dat ze aan de ene kant in control moeten zijn om de harde bedrijfsdoelen veilig te stellen, terwijl ze niet alles meer kunnen overzien en steeds meer op hun medewerkers moeten vertrouwen. Hoe hou je hard en zacht met elkaar in evenwicht?

“Ik train al heel lang. Vroeger had een goede manager veel verstand van techniek; nu moet hij in de eerste plaats verstand van mensen hebben. De bouwwereld is nog redelijk versnipperd bezig. Iedereen doet zijn eigen ding. Maar sinds ICT zijn intrede deed in de installatiebranche komen er andere vragen en komt er een ander type medewerker naar binnen. Niet alle ondernemingen spelen daar al op in. Er zijn nog steeds ondernemers die zich richten op korte termijn resultaten. Ik zie daarin verschillen tussen beursgenoteerde bedrijven die uit zijn op snelle winst voor de aandeelhouders en tussen kleinere familiebedrijven die meer op continuering en herinvestering gericht zijn. Familiebedrijven zijn vaak wat conservatiever, richten zich meer op langlevendheid en houden vaak langer vast aan de traditionele manier van leiding geven. Nieuwe ontwikkelingen vragen om nieuw leiderschap. Dus in beide gevallen valt of staat het succes met de manier waarop de zaak gemanaged wordt. En excellente ondernemers zijn lang niet altijd goede managers...”

**Het wordt op deze manier ook wel moeilijk om een goeie baas te zijn. En er is vast geen standaard recept voor goed leiderschap. Wat zijn de belangrijkste criteria?**

“Goed leiding kunnen geven hangt af van een aantal factoren. Je moet in de eerste plaats in staat zijn om

verantwoordelijkheid te dragen; overzicht te houden op het grote geheel en de resultaten. In de tweede plaats moet je ervan doordrongen zijn dat mensen weliswaar ‘het middel’ zijn om de bedrijfsdoelen te bereiken, maar dat al die mensen een eigen wil, eigen kwaliteiten en een eigen gebruiksaanwijzing hebben. Goed leiding geven betekent tegenwoordig het belang van de medewerker verbinden met het belang van de organisatie. En dat kost tijd. Een leidinggevende moet erin kunnen berusten dat zijn werk nooit af is, want je werkt aan een stip op de horizon die je nooit bereikt. Die stip verschuift, de weg ernaar toe is er eentje met bochten. Managers van nu zijn voortdurend met hun mensen in gesprek over de toekomst en hun bijdrage daaraan. Dat is geen maakbaar, maar wel een heel menselijk proces, met veel praten, doen en weer leren. Want tegelijkertijd moeten managers ook het idee omhelzen dat mensen soms weerbarstig en moeilijk te beïnvloeden zijn.”

**De branche staat nogal onder druk op het moment. Zou het voor installateurs en aanverwante bedrijven te overwegen zijn om aan een andere positie te werken?**

“Wat me specifiek opvalt in de installatiebranche is om te beginnen de moordende concurrentie. Hierdoor neemt de druk op de prijs en op de prestaties van medewerkers enorm toe. Dat is een gegeven waar we het



**Petra Sevinga is leiderschapstrainer en manager van de domeinen Leiderschap en Trainers- & coachingsvaardigheden bij Schouten & Nelissen. Sevinga werkt met regelmaat voor bedrijven in de installatiebranche.**

[www.sn.nl](http://www.sn.nl)

mee zullen moeten doen. Onder de prijs werken kan soms aanleiding zijn voor een volgende opdracht, maar op de lange termijn houden bedrijven dat natuurlijk niet vol. De enige manier om je hoofd boven het maaiveld te krijgen is op een slimme manier met innovatie aan de slag gaan. Open staan voor nieuwe oplossingen en samenwerking met andere partijen wordt noodzakelijk omdat de vraag van de klant breder en complexer wordt. Maar dat lukt alleen als de leiding van een bedrijf intern de huishouding op orde heeft en bereid is om de uitdaging aan te gaan en de sprong in het diepe te wagen. Door anders te gaan samenwerken met partners kun je ook eerder betrokken raken bij een opdracht. En dan krijg je een project niet alleen op basis van je prijsstelling, maar omdat je een oplossing hebt voor een vraag die nog niet eens gesteld is.

## Ondernemers zijn lang niet altijd goede managers

# Drie valkuilen voor leiders

## De tiran

Managers weten dat leiding geven macht met zich meebrengt, maar sommigen genieten er te veel van. Wie het stoer vindt om te zeggen hoeveel mensen hij ‘onder’ zich heeft, is vermoedelijk zo iemand. En als deze leidinggevende zichzelf ziet als ‘boven het volk verheven’, dan gaat het mis. Dit type leider vindt het tijdverspilling om zich te verdiepen in zijn mensen. Dikwijls zal hij ze aansporen tot meer inzet, vanuit de gedachte dat mensen doen wat hij zegt – puur omdat hij het zegt. Het zijn managers, die maar niet begrijpen dat mensen iets doen omdat ze zich er verantwoordelijk voor voelen en niet omdat de baas het wil. De tiran gebruikt zijn medewerkers voornamelijk om zijn resultaten te bereiken en ze de schuld ervan te geven als het niet lukt. Je hoort de tiran doorgaans al van verre aankomen, zijn horloge heeft dertig functies en hij parkeert zijn auto vlak naast die van de directeur.

## De vriend

Het tegenovergestelde van de tiran is de leidinggevende die een te grote mate van betrokkenheid aan de dag legt. Hij is er trots op dat medewerkers al hun zorgen met hem delen en voelt zich de vader van zijn team. Hij geeft ze kleine privileges op momenten dat ze niet optimaal functioneren. De vriend denkt dat managen alleen maar lukt als medewerkers je mogen. Hij verliest daardoor soms het belang van de onderneming uit het oog en hij ziet op tegen moeilijke boodschappen omdat hij het effect ervan vreest. ‘Als ik tegen Jan zeg dat hij niet vrij kan zijn, zal hij met een rothumeur komen werken. Hij vergeet dat medewerkers volwassen en intelligente mensen zijn, die je op hun verantwoordelijkheid kunt aanspreken. De vriend maakt een besluiteloze indruk omdat hij het ontzettend

moeilijk vindt om beslissingen te nemen voor het grote geheel; bijvoorbeeld door iemand te ontslaan. En niks vermoeit je meer dan niet genomen beslissingen. Een vriend die aan het hoofd van een bedrijf staat, kan met de beste bedoelingen de onderneming om zeep helpen.

## De micromanager

De micromanager is de meest irritante van alle drie. Hij heeft een niet aflatende behoefte om iedere stap van zijn mensen te controleren en hij wil steeds opnieuw de zaken tot achter de komma bespreken. De micromanager kan er maar niet op vertrouwen dat medewerkers hun taak naar behoren verrichten. Hij wil alles dubbel checken, kunnen beheersen en naar zijn hand zetten. Micromanagers demotiveren hun medewerkers en verlagen de productiviteit – omdat ze de hele dag memo’s versturen waarin ze alles wat allang duidelijk was tot vervelens toe nog eens op een rijtje zetten. Of omdat ze elke gedelegeerde opdracht terugbrengen tot een reeks van activiteiten waar steeds verslag van uitgebracht moet worden. Doorgaans bedoelen ze het goed, maar hun inspanning is gekmakend contraproductief. Daardoor – en doordat ze overtuigd zijn van de noodzaak van hun manier van werken (want als je niet in control bent, kun je niet managen) – is het moeilijk om micromanagers te wijzen op de effecten van hun aanpak.



# Veranderingen in de werkrelatie

## Van transactie naar transformatie

### De traditionele werkrelatie:

#### ‘Zeg maar wat ik moet doen.’

In een traditionele arbeidsrelatie komt een medewerker iedere dag naar zijn werk en doet wat van hem gevraagd wordt in ruil voor een vooraf bepaald bedrag: zijn inkomen. Binnen die overeenkomst mag een werkgever verlangen dat de medewerker zich inzet. De medewerker mag er in ruil op rekenen dat iedere maand zijn salaris wordt overgemaakt. Niet meer en niet minder. De geleverde arbeid en de vergoeding die daarvoor gegeven worden zijn de hoofdbestanddelen van een transactie tussen werkgever en werknemer. Daarom heet een traditionele arbeidsrelatie transactioneel.

### De moderne werkrelatie:

#### ‘Ik wil dat jullie me helpen om te groeien.’

Moderne arbeidsrelaties hebben een heel ander karakter. De medewerker beschouwt zijn werk als een manier om zich te ontwikkelen en plezier te hebben. Zijn werkgever stimuleert dit omdat het ook in zijn belang is dat het potentieel van de medewerker volledig tot bloei komt. Manager en medewerker spreken elkaar regelmatig, want in het begin is het nooit duidelijk waar iemands specifieke talenten zich precies bevinden en het antwoord op de vraag hoe je die talenten het beste benut is voor iedereen anders. Een moderne arbeidsrelatie is daarom voortdurend aan verandering onderhevig en gericht op de groei van de medewerker. De manager stuurt transformatieel aan. Dat wil zeggen, hij zorgt ervoor dat de medewerker zich kan en wil ontwikkelen.

### De werkrelatie van de toekomst:

#### ‘We hebben managers nodig die medewerkers stimuleren het zelf te doen.’

De dienst of het product dat technische bedrijven leveren, wordt steeds ingewikkelder. We leven in een wereld waarin nieuwe vraagstukken opduiken die niet meer voorbehouden zijn aan één vakdiscipline. Meer dan ooit werken medewerkers in multidisciplinaire teams. Er is behoefte aan zelfsturende en zelflerende medewerkers die procedures volgen, maar tegelijkertijd ook durven af te wijken als ze denken dat het nodig is. De gemiddelde medewerker bij een installatiebureau komt goed opgeleid binnen. Die kennis, aangevuld met inzicht in alle actuele ontwikkelingen, geeft medewerkers meer gelijkwaardigheid. Met zijn diploma's komt hij bij andere werkgevers ook wel aan een baan en anders kan hij altijd nog voor zichzelf beginnen. Zo iemand wil ruimte om zich te ontwikkelen en werk waar hij zijn talenten in kwijt kan. Daar past geen baas meer bij die zelf overal het beste in moet zijn om anderen te overtuigen. Of die denkt dat zijn rol bestaat uit het motiveren van anderen. We hebben managers nodig die medewerkers stimuleren het zelf te doen, die begrijpen dat mensen zichzelf motiveren.

**Voor die houding heb je natuurlijk wel medewerkers nodig die nieuwsgierig zijn en bij wijze van spreken staan te trappelen om nieuwe wegen in te slaan. Waarom is de één daar beter toe in staat dan de ander?**

“Het gaat om kunnen, willen en de gelegenheid bieden. Als mensen niet bij vernieuwingen betrokken worden en niet uitgedaagd worden in hun werk, zegt dat in principe nog weinig over het kunnen en willen. Er is gewoon geen prikkel om het ook te doen. Wanneer iemand aangeeft dat al die moderne toestanden niet aan hem besteed zijn, is er vaak meer aan de hand. Dat wordt vaak toegeschreven aan medewerkers van middelbare leeftijd die minder gemotiveerd zouden zijn om nieuwe ontwikkelingen te omarmen. Maar diezelfde medewerker regelt thuis wel zijn bankzaken gewoon via internet en verdiept zich hobbymatig misschien in het chiptunen van auto's. Hij heeft zich in de afgelopen tijd aardig wat nieuwigheden eigen gemaakt. Je kunt je dus afvragen of vijftigers in werkomgevingen – en met name bij kleine installateurs werken veel vijftigers – wel de prikkels kregen die ze nodig hadden om te kunnen functioneren in een innovatief bedrijf. Ik hoor het leidinggevendenden vaak zeggen: ‘Onze mensen willen gewoon niet.’ Maar als we er ons in verdiepen, is er meer aan de hand. Weten die medewerkers dan wel dat wat hen in het verleden tot een excellente vakman maakte, nu niet meer genoeg is? Wat is er gedaan om hen wakker te schudden? In technische omgevingen wordt ontwikkeling nog vaak gezien als het verschil tussen de huidige en gewenste situatie. Maar een kwalitatief goede vakman over jaren ‘goed’ houden, vraagt ook om ontwikkeling. Als er sprake is van een medewerker die niet meer op niveau zijn werk kan doen, is het vaak te laat. En tja: als je er toch alles aan gedaan hebt om ze

met je mee te nemen in de nieuwe tijd en het lukt niet, dan wordt het tijd voor moeilijke gesprekken...”

**Voor de mensen die blijven wordt er alles aan gedaan om hun persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Wat bindt die mensen op termijn nog aan elkaar? Wanneer iedereen zo op zichzelf gericht is, loop je dan niet het risico dat je bedrijf is samengesteld uit een leger van autonome ikjes?**

Jazeker. Dat risico is niet denkbeeldig. Soms slaan we door in het individualistische stuk. Medewerkers kiezen voor hun eigen ambities. Omdat ze door hebben dat de organisatie

van verantwoordelijkheid; voor een gevoel van gedeeld ownership. Het collectieve denken blijft daardoor in stand. Bij het bedrijf waar ik zelf werk, gaan we nog een stapje verder: medewerkers kunnen aandelen kopen in de onderneming. Dat werkt motiverend, want je persoonlijke inzet bepaalt voor een gedeelte de financiële waarde van je aandeel in het bedrijf. Daardoor lopen mensen vaak net een stukje harder. En als je dan ziet dat een collega er met de pet naar gooit, ga je echt wel wat sneller op hem af om te vragen of je hem ergens mee kunt helpen. Het is immers ook jouw bedrijf.”

## Kansen kun je alleen oppakken als je in staat bent om je eigen tradities en opvattingen over het vak overboord te gooien

dat ook doet. Er is sprake van een transactionele relatie. De werkgever biedt salaris en vraagt daarvoor in ruil inzet. En dat betekent dat we een bepaalde mate van verbondenheid uit het oog verliezen. Als onderneming heb je loyaliteit nodig van je medewerkers. En als je mensen net zo snel van baan veranderen als van zorgverzekering, zet dat de continuïteit onder druk. En uit onderzoek weten we dat mensen zich willen ontwikkelen, regelruimte nodig hebben en ergens bij willen horen. Dus naast de individuele behoefte is er wel degelijk behoefte om je te verbinden. Steeds meer bedrijven maken hun teams zelfsturend, om hierop in te spelen. Dat zorgt voor een besef

**Wat de branche betreft: aan de ene kant moeten we ons hergroeperen; aan de andere kant moeten we doorgaan met waar we mee bezig waren omdat er tenslotte ook rekeningen betaald moeten worden. Vraagt dat ook om een andere insteek van leidinggevendenden?**

“Elektrotechniek kwam vroeger helemaal achteraan in het bouwproces. Die positie is allang niet meer terecht; ICT-gerelateerde oplossingen en producten vormen een steeds dominantier onderdeel van een gebouw. Daar liggen kansen, maar die kansen kun je alleen oppakken als je in staat bent om je eigen tradities en opvattingen over het vak overboord te gooien. Er komen

Een leidinggevende moet het idee omhelzen dat mensen soms weerbarstig en moeilijk te beïnvloeden zijn

snijvlakken met andere bedrijfstakken en er liggen kansen voor nieuwe producten. Samenwerken en overleggen zijn belangrijker dan ooit en dat vraagt om goede communicatievaardigheden. E-techniek is veranderd in I-techniek en dat heeft ook de context van leiderschap veranderd. Leiders moeten verder naar buiten kijken; ver weg van de veiligheid van werken op projectbasis. En intussen moet de winkel natuurlijk gewoon doordraaien en zijn er projecten nodig om de kosten te dekken. Er bestaat geen keuze meer tussen denken op lange of korte termijn; het moet tegenwoordig gewoon allebei. Ja, ik denk dat de lat voor iedereen in de branche wel wat hoger gelegd wordt. Maar als het lukt dan is dat beslist de moeite waard. We kunnen veel meer dan we denken. En wat is er mis mee om het onderste uit de kan te halen van je persoonlijke kunnen?"

**En als we ons inderdaad gaan richten op het nieuwe, op de lange termijn: waar denk je dat dan de beste kansen liggen?**

"Ik ben geen technisch expert, maar als ik om me heen kijk in de branche dan denk ik dat we veel kunnen verwachten van samenwerking met anderen, bijvoorbeeld in de hoek van domotica. Elke auto zit tegenwoordig stampvol geïntegreerde automatisering die de veiligheid, het comfort en het milieu ondersteunt. De gemiddelde woning en het gemiddelde bedrijfspand staan hiermee in schril contrast. Waarom liggen er in elk huis minimaal drie afstandsbedieningen op tafel? Waarom zijn ze zo ingewikkeld? Waarom gaat het licht niet automatisch zwakker branden als we de tv aanzetten? En waarom kan dat in auto's allemaal wel, terwijl we veel meer tijd doorbrengen in ons huis? Het integreren van geautomatiseerde systemen in

gebouwen kan veel moois opleveren. De vraag 'Wat wil de markt' moet je eigenlijk aanvullen met de vraag 'Wat er is met de huidige stand van de techniek mogelijk?' Want met de mogelijkheden van nu hebben we de markt veel meer te bieden dan waar ze om vraagt. Woonbedrijven en de zorgsector zijn de uitgelezen partijen waar installateurs zouden moeten aankloppen met concrete voorstellen voor geïntegreerde aanpassingen in woningen voor ouderen en andere zorgbehoevenden. De particuliere woningsector is een goede tweede. Maar welke richting je ook kiest: innoveren blijft de belangrijkste boodschap."