



zonder

“Ik ben een analyticus, een schaker. Voor elke volgende zet koop ik tijd. Die stap moet namelijk de beste zijn. En wat opvalt, er is moed voor nodig om die zet daadwerkelijk uit te voeren. Moedig zijn is wat mij betreft de belangrijkste eigenschap van goed leiderschap. Belangrijke strategische besluiten zijn een overwinning op jezelf. Ze grijpen diep op je eigen emotie in.” Ik spreek Theo Willems op een regenachtige vrijdagmiddag, na het spelen 18 druilerig lange holes. Op de laatste negen probeer ik zijn spel te ontregelen, maar de lastige vragen die ik hem voorleg voorkomen niet dat hij op het nippertje wint. Geen onoverkomelijke ramp in het geval van een gewaardeerde klant. Koud en doorweekt plaatsen wij ons achter een kopje koffie, waar praten over Scholten Awater al snel weer warm en naar later blijkt - blauw bloed door de aderen laat stromen.



Moedig zijn, overmoedig te worden

Theo Willems, directeur Scholten Awater over het managen van operational excellence

Wie van voetbal houdt, kent Scholten Awater van de reclameborden langs het veld. SA, zoals het bedrijf zichzelf kortweg noemt, is totaalleverancier van hardware en ondersteunende IT-diensten. Het bedrijf is in de ruim 15 jaar dat het bestaat gegroeid als kool. Theo Willems, naast directeur ook mede aandeelhouder, is er al vanaf het begin bij. "Mijn kompanen van destijds bouwen al voorzichtig af. Laat mij maar op mijn post zitten, heb ik gezegd. Ik kan mijn energie nog heel goed kwijt. En bovendien krijg ik er nog steeds heel veel voor terug". Het succes van SA rust op drie fundamenten: focussen van de business, operational excellence en een ijzersterk imago op de arbeidsmarkt.

Focus

"Zo rond de millenniumwisseling hebben we ons belangrijkste strategisch besluit genomen. In die tijd verplaatste de handel in computers zich naar het internet. Dell is daar een goed voorbeeld van. We zagen andere IT-leveranciers het roer omgooien en kiezen voor ICT beheer, outsourcing of meer van dat soort diensten. Dat kunnen wij niet, zeiden wij tegen elkaar. Daar zijn we gewoon niet goed genoeg in. Wij kunnen computers leveren, dat is ons vak. Bovendien interesseerde het de klant steeds minder wat voor PC hij kocht. Vroeger was een discussie over een

Pentium I of II nog interessant, nu zijn processors zo goed dat service en onderhoud het verschil uitmaken. Wat je koopt doet er minder toe, dan bij wie je het koopt. 'Voor het gemak' staat daarom prominent op het logo van SA. Het steeds makkelijker maken voor de klant, is de essentie van onze verkoopstrategie. Door die focus is iedereen bezig met hetzelfde: steeds maar weer verfijnen van ons onderscheidend concept. Schaalvergroting is de andere focus waarop wij ons onverkort richten. Efficiënt ondernemen is een must bij voortdurend dalende prijzen. Omdat de concurrentie beide expliciete keuzes niet heeft gemaakt, is ook die volumestrategie bijzonder succesvol gebleken. Zo bieden wij nu een full servicepakket tegen de laagste prijs. Scholten Awater is, zoals we het zelf zeggen, the place to be!"

"Dat er hier wat te halen valt merken onze eigen mensen ook. Iedereen leiden we hier zelf op. Dat doen we al vanaf dag één. Voorop staat de loopbaan van elke medewerker. Dat kan alleen als dat is geborgd in je bedrijfscultuur. Iedere manager weet dat hij bereid moet zijn om personeel een carrièrestap te laten maken. Of dit nu binnen of buiten zijn eigen afdeling is. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat direct weer aanvulling van onderaf

beschikbaar is. Om dat te managen doen we aan scenarioplanning. Die maakt duidelijk welke kritische massa op elke afdeling aanwezig moet zijn. Natuurlijk besef ik donders goed dat dit model staat of valt bij voortdurende groei. Dat maakt ons in deze barre tijden misschien kwetsbaarder dan voorheen. Aan de andere kant

Economische tegenspoed biedt ons juist kansen

maak ik mij er eigenlijk ook weer niet heel druk om. Waarom zouden wij niet blijven groeien? Dat hebben wij altijd gedaan. Economische tegenspoed biedt ons juist veel kansen, omdat ik ervan uitga dat daardoor klanten kritischer worden en onze concurrentie het niet meer bijbenen kan!”

Blauw bloed

“De groeistrategie vereist dat wij steeds efficiënter moeten produceren. Standaardisatie heeft als groot nadeel dat veel werk repeterend wordt. Dat is slecht voor de mens, daar moet je dus wat mee. De belangrijkste maatregel om het werk uitdagender te maken zijn onze nevenfuncties. Bijna iedere medewerker heeft een taak naast zijn eigenlijke werk. Wie goed is in het maken van rapportages richt zich op het rapporteren door anderen. Wie iets organiseren wil krijgt een klein project of neemt zitting in de feestcommissie. Nevenfuncties geven mensen status, maken hen belangrijk en dragen zorg voor een hele positieve drive. Ongekend wat de effecten daarvan zijn! Daarnaast zetten we in op gezelligheid. Een informele sfeer, personeelsfeesten, een goed geoutilleerd bedrijfsrestaurant, goedkope lunches zijn allemaal maatregelen om de 'fun' te verhogen. Het effect meten wij iedere twee jaar met een medewerkertevredenheidsonderzoek. Onze laatste score was een acht!”

“Blauw en SA horen bij elkaar. Blauw is het logo, de huisstijl, ons opleidingsprogramma 'Blue College' en blauw is het gevoel bij Scholten Awater te horen. Ons bloed is blauw. Blauw staat voor jong, leuk en dynamisch.

En blauw staat voor 'vrijheid'. Dat is misschien opmerkelijk voor een bedrijf dat zo duidelijk haar focus fixeert en op operational excellence stuurt. Maar als verkoopteam A een andere klantbenadering kiest dan verkoopteam B, eenvoudig omdat hen een andere werkwijze beter past, dan hebben ze die vrijheid. Je kunt bij ons altijd kiezen! Natuurlijk heeft dat zijn beperkingen. Naarmate het werk eenvoudiger wordt draait het vooral om fun, neventaken en een bescheiden loopbaanperspectief.

Vrijheid betekent bovendien dat mensen weer uitvliegen na verloop van tijd. Dat is gezond, ook voor het bedrijf. Jonge mensen krijgen daardoor weer ruimte om te groeien. En mits er voldoende ervaringsjaren over blijven, is ook vanuit kostenefficiëntie een uitstroom van 10 tot 15 procent goed verdedigbaar.”

“Vrijheid en vrijblijvendheid liggen dicht tegen elkaar aan, merken we. Een tijdje geleden hebben we het kortdurend verzuim aangepakt, omdat de arbeidsdiscipline te wensen overliet. Ook het stimuleren van een gemeenschappelijke identiteit heeft als nadeel dat mensen minder kritisch zijn op elkaar. Die vrijblijvendheid proberen wij op drie manieren te tackelen. Zo heeft iedere afdeling een business proces manager, soms full time, soms als neventaak. Bpm'ers zijn mensen die kijken of het stokje tussen de afdelingen wel goed wordt overgegeven. Knelpunten in processen meld je niet bij je manager, maar dien je bij de bpm'er te doen. Daarnaast trekken wij bewust niet alleen jonge, maar ook ervaren mensen aan.

Vrijheid en vrijblijvendheid liggen dicht tegen elkaar aan

Voor wie fris van geest wil blijven, een absolute must. Ten slotte heeft iedere functiegroep een coördinator. Dat zijn 'echte' senioren met een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Zij geven geen leiding, maar monitoren de interne processen en houden vanaf de zijlijn iedereen nauwkeurig bij de les.”

Moed

“Het is altijd weer een beetje ik. De trots om als grondlegger en architect dit bedrijf te leiden. Dat is niet Nederlands. Dat roep je niet van de daken af. Daar zijn we te bescheiden voor. Maar alles wat je doet heeft met jezelf



te maken. Ook mensen die heel dienstbaar zijn doen dat alleen maar omdat zij zich daar prettig bij voelen. Dat is mijn stellige overtuiging. Vooruit, ik speel golf, maar om status geef ik niet. Dat past niet bij mij. Het is de kick dat klanten zaken willen doen met mijn bedrijf. En het is de kick om te zien dat je succes hebt met elkaar. Ik realiseer mij terdege dat ik veel mensen nodig heb om zo ver te komen. De aansturing moet daarom zo zijn dat managers met mij willen communiceren, dat zij kritisch zijn, geen ja zeggen en nee bedoelen. Medewerkers moeten intrinsiek gemotiveerd zijn om besluiten goed uit te voeren. Dat staat voor mij als een paal boven water. Een personal coach heeft mij daarvoor een aantal vaardigheden geleerd. Dat was nodig, want ik ben van nature meer solist dan teamworker, meer introvert dan extrovert. Mijn sociale antennes zijn dus niet altijd optimaal. Daar kan zo'n coach je prima bij helpen."

"Verreweg het belangrijkste wat ik heb geleerd, is ´moedig zijn´. Dat is de durf hebben om op het moment dat het echt moet, als geen andere oplossing meer volstaat, een heel ingrijpend besluit te nemen. Van een deel van mijn managementteam heb ik afscheid genomen. Een groep getrouwen die weliswaar het bedrijf had grootgemaakt, maar niet de capaciteiten bezat om verdere expansie te organiseren. Dat besluit was zonder enige twijfel mijn moedigste moment. Ik heb er lang over gedaan voor ik hen zei dat een ingreep noodzakelijk was. Maar het moest, daar was geen ontkomen aan! Toen ik uiteindelijk die stap had gezet, kwam in één keer heel veel ruimte vrij voor groei. Want dat heb ik wel geleerd, dat als ik de moed heb om die stap te zetten, dit altijd goed uitpakt! Dat is voor mij de essentie van goed leiderschap: moedig zijn, zonder overmoedig te worden." □