

Stijl van leidinggeven Pezy gericht op het creëren van 'iets moois'

# RUIMTE VOOR PASSIES

Niet het verdienen van zoveel mogelijk geld, maar het creëren van 'iets moois' - dát is voor Henco Pezy de werkelijke zingeving van zijn bedrijf. Hij hanteert dan ook een manier van leidinggeven die zijn mensen alle ruimte moet geven om tot iets moois te komen.



Henco Pezy (midden): 'Dát is wat de mens intrinsiek motiveert. Niet het geld, maar een hechte sociale structuur waarin je werkt aan de beste oplossing voor de klant.' Foto: Antoinette Borchert

door Martin van Zaalen

'Hoe gaat het met de zaken op dit moment? Gaat het nog een beetje of is de groei er helemaal uit?' In gesprek met ondernemers ligt deze vraag op ieders lippen. Henco Pezy, dga van ontwikkelbedrijven Pezy Product Innovation en CE Masters, heeft daar een heel eigen antwoord op. Niet zozeer omdat hij weet te melden dat de orderportefeuille nog behoorlijk gevuld is en dat zijn tachtig mensen nog steeds volop aan het werk zijn, maar veel meer omdat hij aangeeft niet zozeer met groei bezig te zijn. Vijftien jaar geleden verliet de Groningse ondernemer de collegebanken van de Werktuigbouwkunde-faculteit van de Universiteit Twente en startte hij zijn eigen onderneming. En vanaf dat eerste begin heeft hij één allesoverheersend streven gehad: het creëren van een 'great place to work'.

## GEEN FOCUS OP GELD

'Het gaat mij niet in eerste instantie om groeien of geld verdienen, maar om passie hebben voor

wat je doet. Is die passie aanwezig, dan is de randvoorwaarde vervuld voor het bereiken van meesterschap in wat je doet. En dat leidt op zijn beurt weer tot geld verdienen. Geld dat in de eerste plaats dient om nieuwe leuke dingen te kunnen doen. Ben je primair gefocust op het verdienen van geld, dan gaat het mis. Dan verlies je de menselijke factor van de onderneming uit het oog.'

Als degene die leiding geeft aan zijn organisatie, probeert hij zijn mensen ruimte te geven om dingen te doen waar ze een passie voor hebben. 'Dat houdt in: niet de baas spelen, maar mensen helpen verder te komen. Dat betekent niet mensen uitleggen wat ze moeten doen, maar signaleren als ze bijvoorbeeld in hun werk komen vast te zitten met een probleem. Ze proberen dat probleem dan vanuit hun eigen referentiekader op te lossen. Als dat niet lukt, brengt dat stress en spanning met zich mee. Met name technische mensen zijn geneigd rationeel naar een oplossing te blijven zoeken, wat op een gegeven moment zinloos is. Ik haal ze dan, letterlijk, uit dat referentiekader, uit de context waarin ze zitten: 'Laten we

even naar buiten gaan, een wandeling maken.' Dat helpt.'

## GEEN INLENNERS

Zijn huidige manier van leidinggeven is gevormd door vijftien jaar ondernemerschap. Voorheen kende het bedrijf een meer traditionele organisatiestructuur met een vrij omvangrijk management. 'Maar ik merkte dat het steeds meer leidde tot een tweedeling in het bedrijf, tussen het management en de rest van de medewerkers. Met alle goede bedoelingen was er te veel sprake van beheersen en controleren op vaak de verkeerde dingen, kosten met name. Alsof bijvoorbeeld het schrappen van een functie niet meer betekent dan het schrappen van een kostenpost. Terwijl het vertrek van een medewerker veel meer doet dan dat: het verandert de hele organisatie. Ik zie mijn bedrijf als een samenhangend sociaal systeem: haal je daar iemand uit, dan ontstaat er per definitie een ander systeem, een andere organisatie.' Daarom gelooft Pezy ook niet in het inhuren van tijdelijke krachten als middel om de flexibiliteit

van de organisatie te vergroten. 'Want als je afscheid van ze neemt, raak je kennis kwijt, verlies je de investering die je in deze mensen hebt gedaan om ze productief te maken. En het brengt spanningen met zich mee: een inlener voelt zich nooit helemaal één met je organisatie, krijgt weliswaar van ons de waardering voor z'n werk, maar z'n salaris wordt door een andere partij betaald. En een zzp'er verdient vaak veel meer dan iemand in loondienst, voor hetzelfde werk. Dat valt niet goed uit te leggen.' Trots: 'Ik heb dan ook nog nooit iemand om reden van kostenverlaging ontslagen, en dat wil ik zo houden.'

## DRIE NIVEAUS VAN LEIDERSCHAP

Pezy haalt z'n flexibiliteit uit de manier van werken en leidinggeven; die bevordert de multi-inzetbaarheid van de mensen. Een manier die de medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid geeft en stimuleert zich toe te leggen op die dingen die ze leuk vinden, waarvoor ze dus een passie hebben. Om dat te realiseren heeft Henco Pezy drie niveaus van leiderschap geïntroduceerd: leidinggeven aan jezelf, leidinggeven aan een ander en leidinggeven aan andere leiders. Op dat derde niveau opereren de senior projectmanagers, de consultants en de businessleiders. Het bedrijf kent drie businessleiders met elk hun eigen aandachtsgebied: commercie, mensen en projecten. 'Als er strategische beslissingen moeten worden genomen, dan is het bij ons niet zo dat

het management zich terugtrekt op de hei en na een paar dagen terugkomt om de medewerkers te vertellen wat er moet gebeuren. We hebben onlangs een meeting gehad over de commercie, waarbij een dwarsdoorsnede van de organisatie aanwezig was: een projectmedewerker, de businessleider commercie, iemand die verantwoordelijk is voor de *shared services*, een consultant stra-

het waarmaken van dat motto en van een tweede: 'a passion to create'. Ik heb de afwijking dat ik nadenk over de zin van dit alles. Ik denk dat het antwoord daarop is: het creëren van iets moois. Dát is wat de mens intrinsiek motiveert. Niet het geld, maar een hechte sociale structuur waarin je werkt aan de beste oplossing voor de klant. Ik had laatst een medewerker van me aan de lijn die

'Ik heb de afwijking dat ik nadenk over de zin van dit alles'

tegische innovatie en de leider van één van onze vier vestigingen. Zoveel verschillende invalshoeken bijeen zorgt voor zeer interessante ideeën. Het is aan de businessleider om ervoor te zorgen dat ze passen in het strategisch kader.'

## IETS MOOIS

Henco Pezy heeft naar eigen zeggen altijd al het streven gekoesterd om met zijn onderneming een 'great place' om te werken te creëren. 'Maar zover zijn we nog niet. De eerste vijftien jaar heb ik nodig gehad om een stevig bedrijf neer te zetten, de komende tien jaar wil ik vooral werken aan

in Portugal keihard aan een project werkte. Die gaf het zo aan: 'Ik doe dit zodat ik er straks trots op kan zijn dat er een mooi product van me in de winkels ligt.' Tot slot, relativerend: 'Nee, ik geloof niet dat deze manier van leidinggeven ook goed werkt in een productiebedrijf. Deze vorm van leiderschap hoort bij een kennisintensief bedrijf van professionals, bij een onderneming als Pezy.'

links  
[www.pezy.nl](http://www.pezy.nl)