

**WAT MIJ DOEN,
WILLEN MIJ MET
PLEZIER DOEN**

NARDO HOOGENDIJK - HOLLANDIA INFRA



Ruim 26 jaar nadat mts'er Nardo Hoogendijk bij staalbedrijf Hollandia in dienst trad, is hij als afgestudeerde werktuigbouwer en bedrijfskundige algemeen directeur van dochter-bv Hollandia Infra. Plezier vindt hij belangrijker dan ambitie. Wij interviewden hem over zijn drijfveren, ervaringen, lessen en vooral: leiderschap, zowel met het hoofd als uit het hart.

Krimpen aan den IJssel mag dan tot de Rotterdamse metropool behoren, het dorp heeft een imposante eigen nijverheid: geconcentreerd op de Stormpolder, een vroeger eilandje in de monding van de Hollandse IJssel in de Nieuwe Maas. Hier ligt het terrein van staalverwerker Hollandia, een familiebedrijf van de familie Lubbers. Het maakt stalen constructies voor de industrie, voor de offshore-markt en voor infrastructurele werken.

Nardo Hoogendijk, geboren in het naburige Capelle, werkt al zijn hele loopbaan bij Hollandia en geeft sinds 2011 dagelijks leiding aan de dochter-bv Hollandia Infra, met ongeveer honderd medewerkers en goed voor een jaaromzet van 25 miljoen euro. Het bedrijf is vooral bekend om zijn grote staalconstructies. 'Bewegend staal, daarin excelleren wij', aldus Hoogendijk. En dat betreft zowel grote ingewikkelde staalconstructies in het water als op het droge, zolang het maar technisch complexe en vooral zware staalwerken zijn. De Maeslantkering bij Hoek van Holland, het dak van het Wembley Stadion in Londen, het London Eye, de Rotterdamse Willemsbrug en diverse andere bruggen, verspreid over de wereld, zijn door Hollandia Infra ontworpen en geplaatst. In zijn hyperspecialisme heeft het bedrijf internationale faam verworven, en het werkt samen met veel grotere constructieconglomeraten.

Hollandia Infra heeft met Hoogendijk een directeur die ook als persoon een bruggenbouwer is. Hij omschrijft zichzelf als: 'nuchter, benaderbaar en loyaal'. Hij is de oudste zoon uit een groot gezin. De positie van verantwoordelijkheid nemen past hem daarom goed, ook in zijn leiderschapsrol.

U bent na het afronden van de mts begonnen bij het bedrijf. Wat voor bedrijf was Hollandia destijds?

'Ik trad begin jaren negentig bij Hollandia in dienst als mts'er. Mijn leidinggevende stimuleerde mij om de

avond-hts te gaan volgen. Daar ben ik mee gestart, nadat ik me eerst nog moest klaarstomen op wis- en natuurkunde. In die tijd was Hollandia een hechte familie. Er werkten veel ervaren mensen, met niet altijd afgebakende rollen. Vanuit hun eigen taak namen zij geregeld verantwoordelijkheden over van anderen. Collega's wisten elkaar snel te vinden. Leiders groeiden als vanzelf verder in hun rol. Dankzij de bedrijfscultuur waren dat vaak charismatische personen met nogal eens een "zwart-wit karakter" – je kon met sommigen of goed door één deur, of helemaal niet. Samen vormden zij een verbindende factor. Ik heb vanaf het begin veel plezier gehad in mijn werk. Ook in tijden dat ik op onderdelen een andere visie had dan de directie. We zijn een club, en ik vind dat je ook dan bij de club moet blijven.' Hoogendijk heeft zich na het doorlopen van de hts laten opleiden tot doctorandus – een ontwikkeling die parallel liep met de veranderingen bij zijn werkgever.

Waar komt die loyaliteit vandaan?

'Ik ben de oudste zoon van een groot gezin, van elf kinderen. Dat heeft mij op meerdere manieren gevormd. Mijn vader was een fabrieksarbeider, een vakman, en mijn broers zijn slager, tegelzetter (maar dan wel in heel luxe badkamers), hovenier, stratenmaker, lasser – allemaal ambachtsmensen met een prachtig vak – geworden. Ik was de enige die naar de mts ging en weer later hts en universiteit afrondde. In het gezin had ik wel eens de naam dat ik hard was, wat arrogant misschien, goed voor mezelf opkwam en minder oog had voor mijn omgeving. Maar dat beeld van mij klopt eigenlijk niet. Door mijn dominante imago ben ik wel voorzichtiger geworden. In de familie praten over het feit dat ik studeerde, deed ik dus niet zo vaak. Het heeft er mogelijk mede voor gezorgd dat ik te allen tijde gelijkwaardig wil zijn aan de mensen om me heen. Dat is ook op de zaak een natuurlijke houding van mij geworden.'

Waar uit dat zich in?

‘In het managementteam is bijvoorbeeld onlangs geoperd een maandelijks borrel te organiseren met kantomedewerkers. Nou, dan wil ik het liefst iedereen in het bedrijf erbij betrekken. Dat is echter niet praktisch, omdat onze medewerkers verschillende werktijden hebben en het niet te organiseren is. Die Pavlovreactie heb ik vaker.’

Waaruit blijkt uw dominante kant?

‘Ik wil de ander ruimte geven – dat zie ik, dat voel ik – maar ik kan ook dominant zijn en mijn zin doordrijven. Na discussies met collega’s hoor ik regelmatig terug dat ik teveel probeer de ander te overtuigen, zijn argumenten negeren of minder goed luister. Dat kan wel eens escaleren en ik probeer daarvan te leren.’

Is feedback krijgen en geven belangrijk voor u?

‘Ja. Zo kan ik reflecteren op mijn eigen gedrag. Dat helpt mij. Ik heb geleerd dat ik met goede bedoelingen van mijn kant toch een moeilijk gesprek kan hebben. En dat intrigeert me: als ik niet op één lijn zit met iemand, dan moet daar een oorzaak voor zijn. Van feedback leer ik andere manieren van communiceren te gebruiken.’

Helpt het als u bevestigd wordt in uw gedachten?

‘Ik zoek bevestiging. Bij een assessment kreeg ik wel eens te horen: als we met jou praten, ben je tot op zekere hoogte open en sociaal. Daarna gaat het boek dicht en word je rechtlijnig. Die krachtige communicatiestijl is tevens mijn valkuil – manipulatie kan op de loer liggen. Daar ben ik beducht voor; het risico het vertrouwen in mij kwijt te raken.’

Hoogendijk, die als mts’er het bedrijf binnenkwam, rondde vroeg in zijn loopbaan de hts af. In 2009 volgde een derde studie: de avondopleiding bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. In die periode werd de Hollandia-organisatie opnieuw, eerst in businessunits en later in dochter-bv’s ingericht – iets waar Hoogendijk tijdens zijn avondstudie zijn eigen gedachten over ontwikkelde. Hij wijdde er zelfs een aanzienlijk deel van zijn studie aan. Zo dook hij in de geschiedenis van het bedrijf en onderzocht wat het kon leren van de klassieke normatieve theorieën van de oude Grieken; over hoe

gemeenschappen ontstaan en hoe mensen samenwerken. Zijn conclusie? ‘Processen en harde cijfers zijn belangrijk, maar ze vormen niet dé oplossing. Plezier is een belangrijkere factor.’ In 2011 werd Hoogendijk gevraagd de businessunit Infra aan te sturen en direct zorgde hij er samen met zijn collega’s voor dat zijn medewerkers niet meer ondergeschikt waren aan de operationele processen! ‘De centrale vraag daarbij was: wat bindt ons als bedrijf?’

Is het uitdagend technische professionals mee te nemen in uw plannen?

‘We communiceren in het technische vak in de regel niet meer dan we nodig denken te hebben. De sleutel is om oprecht meer aandacht aan je mensen te besteden. Dat moet wel in je zitten. Ik loop regelmatig een rondje over de werkvloer, ben redelijk nuchter en maak graag contact. In eerste instantie kijken mensen vaak op tegen een directeur. Maar doordat ik hier ooit als tekenaar ben begonnen, de mensen ken, en een open houding heb denk ik dat ik benaderbaar ben.’

‘In 2011 zijn we met alle 90 medewerkers, van lassers en ijzerwerkers tot aan het management, in gesprek gegaan over waar klanten en anderen op kunnen rekenen als zij zaken met ons doen. Sindsdien is het motto van het merk Hollandia Infra: “Wij onderscheiden ons door kennis en kunde”. Met als onderschrijvende herkenbaarheden: betrouwbaarheid, saamhorigheid, innovatie, plezier en vakmanschap. Alles wat wij doen, toetsen we daaraan. En iedereen mag ons erop aanspreken.’

Hoe geeft u als leider merkbaar vorm aan het motto en de herkenbaarheden?

‘Door me ernaar te gedragen. En te benadrukken dat we dat als collectief eveneens moeten doen en dat zo’n transitie ook voor de directie niet vanzelfsprekend is. Noem het backpacken: dat is fantastisch maar ook spannend en onzeker. Een motto versterkt je merk alleen als je merkbaar doet waarin je gelooft en wat je belooft. Dat betekent in ons geval dat alles wat we doen zich onderscheidt door kennis en kunde. We maken daarbij gebruik van het exclusieve verbeterconcept “Merkversterkend werken” en monitoren onze ontwikkeling regelmatig met de Performability scan.’

OVER NARDO HOOGENDIJK

Functie: Algemeen Directeur / Bestuurder

Aantal jaren in functie: 4 jaar, werkzaam bij

Hollandia sinds 1991

Leeftijd: 48

Opleidingen: Its, mts werktuigbouw, hts werktuigbouw (parttime opleiding), RSM Bedrijfskunde (parttime opleiding).

Hollandia Infra werkt vaak samen met andere bedrijven. Wat drijft u daarbij?

‘In gesprekken met zakenpartners probeer ik vanuit vertrouwen inside informatie op tafel te leggen. Daar zouden anderen misbruik van kunnen maken. Ik geloof echter dat het vertrouwen dat je geeft, ook naar je terugkomt. We nemen geregeld gezamenlijk opdrachten aan met zakenpartners, en als ik kijk naar de orderportefeuille, ben ik ervan overtuigd dat deze filosofie werkt. Ook met klanten – zij herkennen ons aan het vertrouwen dat we hebben en geven.’

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

‘Heel recent dongen wij in een consortium mee voor een infrastructuurproject van Rijkswaterstaat aan de Afsluitdijk, dat uiteindelijk aan onze concurrenten is gegund. Wij werkten samen met Boskalis en Volker Wessels. Aanvankelijk waren deze partijen sceptisch, gelet op de grootte, de complexiteit en de belangen van het werk. Misschien dachten zij: kunnen die jongens van Hollandia dat wel waarmaken? Wat komen die brengen – of komen ze alleen maar halen? Wij waren in het consortium aangetrokken voor de werktuigbouwkundige delen. Aanvullend zou er in de uitvoering ook veel staalwerk in kunnen zitten, maar dat deel zou niet gegarandeerd naar ons gaan; dergelijk werk kon namelijk ook in lagelonenlanden worden ondergebracht. Dat wisten we, en toch deden we samen met hen mee om ook dat deel goed in beeld te krijgen. Uiteindelijk hebben we het vertrouwen gekregen om alle staalconstructies op te nemen in onze scope. Het geheel van de uitvoering zou dan alsnog onze opdracht zijn geworden omdat wij op ons initiatief de mogelijkheden van de markt hadden meegenomen.

Dat vertrouwen kregen we omdat we vanaf dag 1 meedachten, transparant waren en kennis toevoegden. Bovendien was het erg plezierig samenwerken. Zo ontstond er gaandeweg steeds meer chemie en vertrouwen tussen alle betrokkenen.’

Is Hollandia Infra een continu lerende organisatie?

‘Nog niet, maar we zijn onderweg. Tegelijkertijd weet ik dat als er dingen niet goed gaan, we dat bespreekbaar maken. Want alles is hier bespreekbaar. Wat ik in onze organisatie belangrijk vind, is dat als iets anders gaat dan gedacht, we daarvan niet alleen leren, maar er ook plezier in blijven hebben. Eén van mijn collega’s vond in het verleden resultaat en geld verdienen het belangrijkste. Tegenwoordig zegt hij dat plezier beleven aan het werk belangrijker is. Als we dat allemaal in praktijk brengen, doen we de goede dingen en dan komt het resultaat vanzelf. Dat vind ik een goede graadmeter. Iedere collega moet op zijn positie plezier beleven aan het werk. De consequentie daarvan? We kiezen er soms bewust voor om aan de hand van een eenvoudig Excelbestand ons werk te doen in plaats van een complexe tool of automatiseringsoplossing. Ouderwets houtje-touwtje, omdat dat bij sommigen van onze mensen past en omdat hetgeen moet gebeuren er zichtbaarder en tastbaarder door wordt voor hen. Dat levert een grotere betrokkenheid en meer plezier op. Bij alles denken we dat het middel ons moet helpen om ons doel te bereiken. Niet andersom. Dat wil overigens niet zeggen dat we niet aan automatisering doen, maar het moet passen en echt waarde toevoegen.’

OVER HOLLANDIA INFRA

Opgericht in: 1928

Branche/sector: staal-, werktuigbouw

Aantal medewerkers: 100

Gemiddelde jaaromzet: 25 mio

Onderdeel van: Hollandia B.V. (o.a. Offshore, Systems, Structures en Services)

Bekend van: Brighton i360, London Eye,

Maeslantkering, Samuel Becket bridge Dublin.

www.hollandia.biz