



Denken / Doen



Dit is de derde aflevering van een interviewreeks met ceo's van grote uitzendorganisaties. In het oktobernummer stond een interview met Erwin van Iersel van Adecco, in het novembernummer lieten we Ron Icke van USG People aan het woord.

Hans Leentjes, Manpower: 'Mensen kiezen soms het ondernemerschap op een onderwerp waar je het nou net niet wilt, dat moet je in goede banen leiden.'

Hans Leentjes, algemeen directeur Manpower: 'Ik heb nooit de behoefte gehad naar een andere branche te kijken'

Na slechts een paar weken als intercedent was hij gegrepen door het vak. In vijftien jaar klom Hans Leentjes op tot lid van de centrale directie van Randstad. Toen maakte hij de overstap naar Manpower. 'Mijn eerste reactie: dit is de perfecte functie maar bij het verkeerde bedrijf. Daar bleek ik behoorlijk naast te zitten ...'

MAAIKE HEIJLTJES

DE MANAGER

Waarom heb je voor de uitzendbranche gekozen?

Toen ik net was afgestudeerd, was er weinig werk, zeker voor sociologen. Ik ben goed calvinistisch opgevoed dus er moest wel gewerkt worden, en snel. Dus ik dacht: 'Ik ga eens bij een uitzendbureau langs'. Bij Randstad vroegen ze mij of ik niet bij hen wilde

solliciteren en dat heb ik gedaan. Ik werd aangenomen en bemande samen met een collega de vestiging Slinge in Rotterdam. Ik vond het helemaal geweldig! De combinatie van het mensgerichte met het commerciële, het resultaatgerichte, de zelfstandigheid. Na zes weken wist ik: dit is het wel. Ik heb nooit de behoefte gehad naar een andere branche te kijken.

Waarom maakte je na vijftien jaar de overstap van Randstad naar Manpower?

Ik ben 'gehunt'. Mijn eerste reactie was: 'Het is de perfecte functie maar bij het verkeerde bedrijf'. Maar die gedachte was van korte duur en bleek ook helemaal niet te kloppen. Ik heb er een paar dagen over nagedacht en onderzocht of het toch niet het juiste bedrijf voor mij zou kunnen zijn. Manpower bleek 'een jas die paste' en ik besloot ervoor te gaan.

Wat is je favoriete boek?

'De stad der vreugde' van Dominique Lapierre. De roman speelt zich af in de achterwijken van Calcutta en gaat over hoe een priester en een riksrijder proberen er het beste van te maken in een stad waar lepra en armoede heerst. Als ik een dergelijk boek lees word ik geraakt door de beschrijving van een heel andere cultuur. Ik besef mij dan hoe rijk, en misschien ook wel bevoorrecht, wij hier zijn.



Wat maakt het managen van een organisatie in de flexbranche moeilijker dan een andere organisatie?

De kantelpunten zijn in de flexbranche scherper dan in veel andere branches. Tijdens zo'n kantelpunt, we zitten er nu weer midden in, is het de uitdaging te blijven appelleren aan het ondernemerschap van je medewerkers maar toch de snelheid en de wendbaarheid van de organisatie te behouden. Het is een uitdaging de koers dusdanig uit te zetten dat je de zelfstandigheid van de mensen niet frustreert. Daarom is het bovengemiddeld belangrijk dat een manager in deze branche heel organisatiesensitief is. Ik heb de slimste mensen zien afhaken omdat ze het gevoel voor de organisatiecultuur misten.

Hoe zou je je managementstijl omschrijven?

Ik ben heel open en enthousiasmerend maar zet wel heel duidelijk een koers uit en ben daar heel standvastig in. Dat betekent dat ik er heel veel energie in stop om mensen mee te krijgen maar als het is besloten dan gaan we er ook voor en dan verwacht ik commitment. Ik geloof er heilig in dat als je laat zien waarom je dingen doet, je de mensen negen van de tien keer meekrijgt. Keerzijde is dat ik moet opletten me niet te veel met de details te bemoeien.

Wat vond je een moeilijke beslissing?

De moeilijkste beslissing is in het algemeen dat het niet werkt met iemand en hij of zij het bedrijf moet verlaten. Een goede balans vinden tussen het bedrijfsbelang en het persoonlijk drama dat je mogelijk veroorzaakt, dat is lastig. Eigenlijk vind ik ook dat je als manager gefaald hebt als je iemand moet ontslaan. Je hebt een selectiefout gemaakt of een fout in de ontwikkeling, tenzij er in iemands persoonlijk leven drastische dingen zijn gebeurd.

Wat is het beste managementadvies dat je ooit hebt gekregen?

Een les die ik al vroeg in mijn carrière leerde, is dat je mensen hun eigen fouten moet laten maken. Managers zijn vaak te beschermend. Degene van wie ik dat leerde heeft mij ook een keer gigantisch onderuit laten gaan. Die fout, onvoorbereid bij een klant gaan zitten, heb ik nooit meer gemaakt.

DE ORGANISATIE

Kun je Manpower omschrijven in drie woorden?

Down to earth, plezier en winnen. Wij zijn er om onze klanten te laten winnen, maar we willen zelf ook

winnen en elke dag een beetje beter worden.

Wat is de beste arbeidsvoorwaarde van Manpower?

Ontwikkelen en leren is heel belangrijk binnen Manpower en ik durf vol trots te zeggen dat we daarmee in Nederland voorop lopen. Het talent development programma, het leiderschapsprogramma, daar hebben we heel veel in geïnvesteerd. Ik ben zelf heel trots op de ontwikkeling die we hier binnen het bedrijf hebben doorgemaakt van 'managers' naar 'leiders'. De manager richt zich op de structuur en het navolgen van de regels. De leider is meer richting gevend, degene die de ploeg in volle breedte ontwikkelt en vooral bezig is om anderen te laten winnen. Het leiderschapsprogramma hebben we eerst voor het hoger management gedaan en dit jaar voor het vestigingsmanagement. Ik merk dat het bij mensen enorm veel energie losmaakt en dat het bijdraagt aan zowel de persoonlijke ontwikkeling als de ontwikkeling van het bedrijf.

Wat vind je het meest opvallende verschil tussen Manpower en Randstad?

Het belangrijkste verschil is dat bij Manpower ondernemerschap echt in de haarvaten zit. Dat is een groot goed maar heeft soms ook een keerzijde: mensen kiezen soms het ondernemerschap op een onderwerp waar je het nou net niet wilt, dat moet je in goede banen leiden zonder dat mensen hun enthousiasme verliezen. Randstad is meer procesgestuurd en heeft het gevoel voor marketing verder ontwikkeld.

DE BRANCHE

Hoe ziet de uitzendbranche er over tien jaar uit?

De grootste uitdaging van de komende tien jaar is het tekort aan talent. Ik denk dat de tweedeling in de arbeidsmarkt groter zal worden. Aan de onderkant is er een overschot aan arbeid, daar blijft de strijd tussen de werknemer die zekerheid wil en de werkgever die flexibiliteit wil, bestaan. Aan de bovenkant van de arbeidsmarkt speelt dat volgens mij veel minder. Die mensen kunnen overall terecht, het zal hen steeds minder uitmaken wat voor contract ze krijgen.

Het traditionele uitzendwerk voor de opvang van 'piek en ziek', blijft gewoon bestaan. De branche kan zich volgens mij nog veel meer doorontwikkelen richting werving&selectie. Er wordt

Naam: Hans Leentjes (43)

Huidige functie: sinds 1 januari 2009 regional managing director van Manpower in Duitsland, Nederland, Oostenrijk en België, ten tijde van het interview algemeen directeur van Manpower Nederland.

Opleiding: bedrijfs sociologie aan de Erasmus Universiteit

Loopbaan:

- Randstad (1989 - 2004): intercedent, vestigingsmanager, districtsmanager, business unit directeur, lid centrale directie
- In 2005 begonnen als algemeen directeur van Manpower Nederland

Burgerlijke staat: ongehuwd, geen kinderen

Hobbies: reizen, theater, lezen en sporten, vooral fitness en hardlopen. 'Ik word heel onrustig als ik een week niet gesport heb, tijdens het hardlopen krijg ik ook de mooiste ideeën.'

met meer HR-diensten geëxperimenteerd, maar ik denk dat slechts een deel daarvan tot wasdom zal komen.

Als je één dag Balkenende kon zijn, wat zou je voor de branche willen regelen?

Ik vind dat er wel een heel zware verantwoordelijkheid op ons rust bij het opsporen van illegalen. Je mag van ons verwachten dat we goed papieren checken, maar ik zou het fair vinden dat als je dat goed hebt gedaan, de verantwoordelijkheid niet meer bij jou ligt. Verder merk ik dat sommige groepen helemaal geen behoefte hebben aan de zekerheid die de wet 'Flexibiliteit en zekerheid' biedt. Bijvoorbeeld 65+ers en studenten zitten helemaal niet te wachten op een vast contract.

Tot slot een paar strategische dilemma's: Single brand of multibrand?

Met een single brand ga je het niet redden in de toekomst, het is volgens mij onmogelijk om één merk te creëren waar alle groepen op de arbeidsmarkt zich tot aangetrokken voelen. Maar als je te veel labels hebt, kun je geen merk bouwen dat het verschil maakt. Een bepaald volume is ook belangrijk.

Specialistisch of algemeen?

Ik denk dat je in specialismen moet werken maar door al die specialismen word je toch weer als generalist gezien. Je hebt straks denk ik echte specialisten en multi-specialisten.

Regionaal aanwezig of internet?

Beide, ik geloof heel erg in de combinatie van 'clicks' en 'bricks'. ✕