

Nieuwe generatie machinebouwers verwachten verantwoordelijkheid

Jonge honden aan het roer

Is verjonging altijd vernieuwing? Twee eigenaren van technische bedrijven hebben hun visie ingezet om de bedrijven van hun ouders naar een modernere bedrijfsinrichting mee te nemen. Een gesprek met Frank Landhuis van Almi en Pim van de Mortel over de blik van een jongere directeur in de metaal.

Door: Henk van Beek

Frank Landhuis is managing director van Almi Smart Machining. Zijn vader richtte het bedrijf in 1946 op. Aan het eind van de zeventiger jaren startte Almi met robotlassen. Deze ervaring leidde – in 2008 – tot het bouwen van de eerste gerobotiseerde lascel. Dit betreft een handlingrobot en lasrobots. Daarmee worden batchgroottes vanaf één stuks gelast en zijn de omsteltijden minimaal. De lasrobots dragen bovendien bij aan een

constante kwaliteit. Almi geldt tevens als pionier in de buislasertechniek. Met veel ervaring in het buislaseren loopt het bedrijf nu duidelijk voorop. Met name door het aandragen van innovatieve productwijzigingen, die veelal uitmonden in goedkope en hoogwaardige productie. Almi is internationaal actief met een breed assortiment steenknippers, pijpuitslijpers en pijpuitklinkers, producten die wereldwijd worden verkocht via een omvangrijk dealernetwerk.

“Ik ben de derde generatie van dit familiebedrijf die directeur is”, vertelt Landhuis. “Met mijn technische achtergrond, HBO-techniek, snap ik wat er binnen het bedrijf gebeurt. Officieel is het bedrijf nog in handen van mijn vader, maar de dagelijkse leiding heb ik. Zijn manier van leidinggeven? Ik zou dat directief noemen, waarbij hij commandeert en controleert. Mijn stijl is het meer om mensen te inspireren.

“Een voorbeeld? Ik ben begonnen met een P&O-afdeling en kwam met functioneringsgesprekken. Elke functie binnen ons bedrijf heb ik gewogen en via functieprofielen en functiefamilies gekoppeld aan een loongebouw. Want ik wil mensen belonen; als iemand uit zijn eigen functie groeit, dat hij in een andere groep terecht komt. Zo'n opzet met functies geeft me gereedschap om het bedrijf te veranderen. 🤖

Pim van de Mortel is directeur van MCM, een bijzonder familiebedrijf met een in de loop van de jaren opgebouwde uitstekende reputatie. Het bedrijf is voortgekomen uit de in 1909 opgerichte smederij Verbugt en is vanaf het moment van oprichting altijd eigendom geweest van dezelfde familie. De smederij startte aanvankelijk met hoefbeslag en aanverwante artikelen en is uitgegroeid tot een modern ISO 9001:2008 gecertificeerd toeleveringsbedrijf, voor het produceren van metaalproducten op zowel verspaningsgebied als op gebied van constructie, lassen en samenstellen. Naast de meewerkende directie telt MCM 24 technisch goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers. Van de Mortel heeft het bedrijf overgenomen van zijn vader en heeft er een verjongingsslag in gebracht.

“Ja, ik denk wel dat ik een jonge hond ben”, zegt Van de Mortel. “Ik heb een frisse blik op de metaalverwerkende industrie en een andere visie. De wereld verandert snel: er is digitalisering en flexibilisering. Als jongere ben je opgegroeid met computers en mobiele telefoons. Wij gaan er makkelijker mee om dan de generatie voor ons. Er zijn heus wel zestigers die het snappen, maar de jongeren zijn zelf onderdeel van de digitale transitie. “We hebben een hoop jonge mensen in onze organisatie. Die zijn zich stuk voor stuk bewust van het veranderende vakgebied. 🤖



Frank Landhuis



Pim van de Mortel

“IK GELOOF IN JONGE GASTEN MET DE JUISTE DRIVE. DAT ZE VAKMANSCHAP ERKENNEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN NEMEN”

Markt

“Ik vind het belangrijk om mensen te helpen te groeien. Een van mijn mensen zat al dertig jaar in dienst in de montage. Toen kreeg hij een salestraining en dat sloeg aan. Nu gaat hij ook langs de klant en is hij gegroeid in zijn werk. “Zelf ben ik snel in het diepe gegooid; ik moest mijn eigen weg vinden. In 2014 ging de bedrijfsleider weg en mijn vader vroeg me of het misschien wat voor mij was om het bedrijf te leiden. Het jaar ervoor was ik pas aan boord gekomen. Ik zei ja, maar het was moeilijk. Zeker toen in 2015 een van onze verkoopmensen vertrok. Die reisde de wereld af. Toen hij wegviel, moest ik een oplossing vinden. Daarom heb ik een middenmanagementteam opgezet, met verantwoordelijken voor montage, verkoop, las- en productiecoördinatie. Later is de productiecoördinator afgevalen en de lascoördinator naar voren geschoven. Ik heb nu drie mensen in het middenmanagement, aan wie ik taken kan delegeren.”

OPNIEUW VORMEN

“Ik doe veel dingen anders dan mijn vader. Mijn vader heeft het bedrijf met strakke hand geleid en grootgemaakt, maar de laatste jaren van zijn directeurschap stonden niet in het teken van veranderingen in de bedrijfsprocessen. Hij had dat gedeelte al een beetje losgelaten. Ik kon dus het bedrijf opnieuw vormen naar eigen hand. Daar zie je mijn karakter ook in terug. Ik hou van mensen die eerlijk en puur zijn. Een eerlijke medewerker is voor mij de perfecte medewerker.

“Ik werk vanuit mijn gevoel. Volgens mij kan je namelijk alleen de dingen die je zelf leuk vindt ook echt goed doen. De zaken die te ver van je af liggen, moet je niet zelf doen. Dus een PR-dame huur ik in. Mijn P&O-medewerker spreek ik dagelijks, maar zij doet het advies en werk. Met betrekking tot de plannings, heb ik een planningsteam opgericht. Daar spar ik geregeld mee. “Als je niets doet, dan gaat het verkeerd. Maar alles wat je wel doet, moet je volledig doen. En natuurlijk maak ik dan ook wel eens een verkeerde beslissing, maar daar leert iedereen en vooral ik van. Ook een slechte keuze is een keuze. Je mag namelijk niet bang zijn om fouten te maken. Vroegere generaties hadden meer de instelling van ‘zo doen we dat en daarmee uit’. Dat is volgens mij vandaag de dag niet meer gebruikelijk. Ik wil overleggen met elkaar, samen met elkaar een bedrijf groot maken. Misschien is dat wel een generatiekloof.”

KARAKTER

“Ik denk niet dat mijn manier van leidinggeven overal en altijd werkt. Elk bedrijf heeft zijn eigen karakter. Ik denk wel dat gevoel een grotere rol mag spelen in directievoering. Zo krijg ik heel veel energie van jonge mensen die zich willen ontplooiën. Zij kunnen je verrassen. Ik zoek mensen die zeggen: ‘dit probleem ben ik tegengekomen en ik heb het opgelost’. Ik geef mijn mensen zo veel mogelijk verantwoordelijkheid. Studenten zijn in staat om leraren het een en ander uit te leggen, daar ben ik van overtuigd. Jonge mensen bouwen iets waar de ouderen niets meer van snappen. Jongeren zoeken andere manieren en andere inrichtingen, ze kijken op een andere manier naar bijvoorbeeld logistiek. En dat staat niet in de boeken.”



“IK VIND HET BELANGRIJK OM MENSEN TE HELPEN TE GROEIEN”



Daarom proberen ze nieuwe wegen te ontdekken en zichzelf te ontwikkelen. Ik stop een jongere niet in een hokje met de opdracht om de hele dag een product te draaien op een CNC-machine. Ik wil dat die jonge mensen worden uitgedaagd, dat ze zelf ontdekken wat mogelijk is met een CNC-machine en het proces eromheen.”

IMAGO

“Het is een uitdaging om jonge, enthousiaste mensen te vinden die in de techniek willen werken. Ik denk dat ik al wel een streepje voor heb, omdat ik zelf jong ben. Daarnaast zoeken we de jeugd actief op in de omgeving. We geven industriecolleges op scholen. We vertellen daar ons verhaal, waarin we het perspectief van techniek schetsen aan ouders en jongeren. Tot slot is er bij ons in De Peel een goede arbeidsmoraal. Jongeren willen werken en zoeken een bijbaantje. Waarom dan niet bij ons? We proberen ze op jonge leeftijd op zaterdagavonden en in vakanties te binden. Zo zien ze in ieder geval wat we doen en dat het een leuke baan is. Of ze later blijven of niet is dan niet gebaseerd op een verkeerd beeld. Want het beeld van techniek is slecht, maar wordt beter en beter. Het imago is dat techniek vies en stoffig is. Men denkt aan de Hoogovens met arbeiders met zwarte wangen en vakbonden die klagen. De werkelijkheid is anders. Maar helaas is onze branche te gesloten. Zo blijft het imago bestaan. Maar als we ons allemaal beter openstellen voor ouders, kinderen en zelfs grootouders, zullen ze zien dat de techniek helemaal geen vies werk is.

“Stel jezelf de vraag: hoe vaak laat ik mensen in mijn technische bedrijf kijken? Wij hebben afgelopen lente ons bedrijf opengesteld en we hadden vierduizend mensen over de vloer. Samen met andere bedrijven op ons terrein hebben we iets gedaan om de techniek te promoten. Het was een soort techniek-Efteling en de kinderen waren lyrisch. Het hele dorp liep uit. We hadden het Solar-team hier, met hun Stella Lux. Echt gave dingen hadden we. Dan zie je dat de mensen openstaan voor techniek.”

DE JUISTE DRIVE

“Ik geloof in jonge gasten met de juiste drive. Dat ze vakmanschap erkennen en verantwoordelijkheden nemen. Daardoor kan ik ze ook uitdagen om verder te gaan. Ik wil geen goedkope stellers die de hele dag achter een machine staan. Ik wil dat mijn mensen machineverantwoordelijkheid nemen. Dat houdt in dat ze er niet alleen staan om een machine te bedienen, maar ook verantwoordelijk zijn voor het product en het proces. Dat ze zelf verbeteringen kunnen zien en inbrengen.

“We hebben nu 25 fte, waarvan vier leerlingen en twee Wajongers. We proberen, mits er plek is, telkens één of twee leerlingen aan te nemen die een bijzonder doorstroomtraject volgen. Die we continu uitdagen en toppers worden. Natuurlijk is er dan het risico dat die op een gegeven moment bij een ander bedrijf gaan kijken. Dat gebeurt. Wij proberen met onze jongens een bepaalde cultuur te creëren, dat ze passen in onze organisatie. En als ze dan toch weg willen, dan gunnen we ze dat ook. Het is namelijk ook voor ons een compliment als een van onze jongens verder groeit. Vaak zorgen we er voor dat er een warm afscheid is. Je komt elkaar later toch altijd nog tegen.”

BOEGBEELD

“Ik ben boegbeeld van ons bedrijf en ik ben altijd bereikbaar, maar operationeel kan het bedrijf zonder mij. Ik heb het concern overgenomen van mijn ouders en enorme veranderingen aangezwengeld. Mijn uitdaging toen was om het bedrijf te veranderen, zodat mensen zich kunnen ontwikkelen. Mijn vader komt geregeld langs en die vindt het geweldig om de verjonging te zien. Het is nu anders dan in zijn tijd. Hij heeft de basis gelegd, als vakman. De automatiseringsslag kon hij niet bevatten. Het vakmanschap interesseert hem nog steeds, maar hij is blij met de huidige stappen.”