

kort



Boek // Heel veel typen leiders

Leidinggeven Doe Je Zo, Wanda Kraal en Tanja Smid, 29,95 euro

●●●●●

De vele boeken die over leiderschap verschijnen zijn onder te verdelen in de dichtgetimmerde methode van de schrijver die het allemaal precies weet en de veegethede van de schrijvers die de talloze leiderschapstheorieën op een hoop gooien. In die laatste groep valt *Leidinggeven Doe Je Zo* van trainers Wanda Kraal en Tanja Smid. In het tweede deel van het boek staan achttien (!) theoretische modellen voor leidinggevend, denk aan het BOB-model, de Skill/will-matrix, de Coachingscirkel en andere populaire gespreksonderwerpen op feestjes. *Leidinggeven Doe Je Zo* is vooral handig voor net begonnen leidinggevend, zij kunnen er heel veel uithalen. Door de wol geverfde bazen moeten dit al weten, anders is hun zaak aardig hopeloos. Wie wil leren of veranderen als baas, vindt in dit boek een mooi startpunt.

het functioneringsgesprek.nl

Site // Moeilijke gesprekken

hetfunctioneringsgesprek.nl

●●●●●

Het verplichte nummertje! Zo mag een leidinggevende het functioneringsgesprek dus nooit noemen. Dan kun je in hetzelfde clubje gaan zitten dat mokt dat het in Nederland onmogelijk is om werknemers te ontslaan. Met heldere, goed voorbereide functioneringsgesprekken weet je als werkgever en werknemer waar je aan toe bent. Je kunt als werkgever kiezen voor een training of een dik boek, maar je kunt ook even de boel oprispen via Het-Functioneringsgesprek.nl. Daar staan tips om het functioneringsgesprek te verkennen (door over het eerdergenoemde verplichte nummertje te spreken of de uitkomsten met alle collega's te bespreken). Wat onduidelijk blijft, is wie er nu achter de site zitten en waarom ze deze informatie geven. Wel blijkt dat de schrijvers nogal slordig zijn met hun spelling. Dat doet niks af aan het feit dat deze site voor snelle tips en advies een handige informatiebron is.

ALEX VAN DER HULST

Bij je vader in de zaak //

Familiebedrijven worden minder hard geraakt door de crisis // Ze zorgen voor 49 procent van de **werkgelegenheid** en 53 procent van het bnp // Maar hoe werkt dat in praktijk, werken met je **vader** ?

Zeg je papa of Rein op de zaak?

STEVEN VERSEPUT

Hij hielp je bij het maken van huiswerk als je er zelf niet uitkwam. Hij stond zaterdagochtend altijd te kijken als je voetbalde of hockeyde. Hij haalde je 's nachts op als je de laatste bus gemist had na het stappen. Hij luisterde als je problemen had. Hij heeft je – samen met je moeder – opgevoed. Tot het moment dat je ging studeren en zelfstandig werd. Maar nu is je vader weer helemaal terug in je leven, als baas. Je vader als werkgever, dat is geen 'gewone' arbeidsverhouding. Je moet je beiden aanpassen. Bij kleine dingen, bijvoorbeeld wanneer je op de zaak bent, noem je hem dan papa of Kees? Of: hoe voorkom je dat zakelijke conflicten de familieband schaden? En hoe zorg je dat het bij het kerstdiner niet weer over het bedrijf gaat?

Familiebedrijven zijn van groot belang voor de Nederlandse economie. In Nederland zijn ruim 260.000 familiebedrijven die verantwoordelijk zijn voor 49 procent van de werkgelegenheid en 53 procent van het bruto nationaal product. Bekend is dat familiebedrijven in de huidige crisis minder hard worden geraakt, onder meer doordat ze liever geen vreemd vermogen aantrekken en accepteren dat het rendement op projecten lager is. Maar hoe gaat het achter de schermen, in de directiekamer en thuis aan de eettafel in het ouderlijk huis?



Floor Breeman met vader Rein. „Ik zag hem in het begin nog als mijn vader, en daarna pas als mijn baas.“

Hij is sneller dan ik, een 'smooth operator'

Vader: Rein Breeman (64)
Zoon: Floor Breeman (32)
Opgevolgd: augustus 2013
Bedrijf: Vecom, chemische metaaloppervlaktebehandeling
Plaats: Maassluis
Aantal medewerkers: 100 +, exclusief Duits zusterbedrijf

Delocatie van het interview is de plek waar het allemaal begon voor Floor Breeman (32). In café Dauphine in Amsterdam besloot Breeman dat hij op termijn het bedrijf van zijn vader wilde overnemen. Het was in de zomer van 2010. De raad van commissarissen van Vecom, met daarin Breeman junior, sprak tijdens een etentje op het terras over de opvolging van directeur Rein Breeman.

Onderwerp van gesprek was wie die kandidaat moest worden. Toen Floor naar huis fietste, zat het gesprek hem niet lekker. „Ik dacht: die kandidaat ben ikzelf. Ik had al besloten dat ik het op termijn wilde doen. Als je iemand anders hadden gekozen, zou ik mezelf buitenspel zetten.“ Drie jaar later werd hij directeur. Floor dacht er vroeger nooit over na om het bedrijf over te nemen. Maar nadat hij in Am-

sterdam een tweedaagse conferentie over familiebedrijven bijwoonde, begon het te kriebelen. Op zijn 22ste – toen hij nog bedrijfskunde studeerde in Groningen – kwam hij in de raad van commissarissen. „Ik kreeg steeds meer drang om mijn ideeën de organisatie in te duwen.“ Twee jaar geleden ging hij in het bedrijf werken, nadat hij eerst ervaring opdeed bij twee andere bedrijven, ABN Amro en de Noorse rederij Stolt-Nielsen. Hij kwam bij Vecom op de afdeling scheepvaart. Hij leerde zijn vader van een andere kant kennen. „De zakenman van de oude stempel: duidelijk, direct en eerlijk. Ik leerde die harde kant waarden. Vroeger verhoef hij zijn stem wel eens. Dan dacht ik: wat wind je je op. Nu denk ik: ja, terecht!“ Hij moest wennen dat zijn vader opeens zijn leidinggevende was. „Ik zag hem in het begin vooral nog als mijn vader, en daarna pas als mijn baas. Pas later zag ik hem ook echt als mijn leidinggevende.“ Hij noemde hem op de werkvloer geen 'papa' of 'pap', maar Rein, zo spraken ze af.

Hij merkte rond 2010 dat zijn vader steeds meer afstand nam van het bedrijf. „Hij had niet meer de energie om het bedrijf 24/7 in de gaten te houden.“ Ze hadden in die tijd veel gesprekken over de toekomst. „Ik riep veel dingen die

beter konden. Prima, zei mijn vader, maar ik ga het niet meer doen.“ Floor zette zijn plannen samen met een collega op papier, onder de noemer 'Vecom 2.0', waarin de nadruk meer kwam te liggen op commercie dan op techniek. Het plan werd aan de raad van commissarissen gepresenteerd en goedgekeurd, waarop hij kon beginnen als directeur. Zijn vader is op de achtergrond nog betrokken, als commissaris en coach. „Qua vertrouwen hoef ik me geen zorgen te maken, hij is mijn erfgenaam, hij moet het in stand houden“, zegt Rein zelf. De band tussen de twee is versterkt, vindt hij. „Floor kan dingen die ik niet kan. Hij is veel sneller en commerciëler. Hij is een *smooth operator*.“ De sector waarin hij werkt is misschien niet erg sexy, erkent Floor. Maar dat maakt hem niet uit. „Het bedrijf voelt als een klein broertje dat ik wil beschermen. We voelen de crisis, en dus hebben we afscheid moeten nemen van ongeveer 15 procent van het personeel.“ Het is een hele klus om het bedrijf weer goed op de rails te krijgen en te laten groeien, zegt Floor. „De druk is voelbaar, zeker als mijn vader, de rest van de familie, de werknemers, de leveranciers, de commissarissen continu meekijken en met hun oordeel klaarstaan. Maar dat motiveert mij juist iedere dag.“

Eerst bracht ze thee rond in de fabriek

Vader: Dick van Wijhe (77)
Dochter: Marlies van Wijhe (48)
Opgevolgd: juli 2000
Bedrijf: Van Wijhe Verf, producent van de verfmerken Wijzonol Bouwverven en Ralston
Plaats: Zwolle
Aantal medewerkers: 220

Ze begon op haar vijftiende bij Van Wijhe Verf, als kantinevrouw. Het was een vakantiebaantje voor Marlies van Wijhe. Ze bracht thee en koffie rond bij alle medewerkers in de fabriek. Ze was dan wel de dochter van de directeur, aan het eind van de week moest ze gewoon een zakje met geld ophalen bij het uitzendbureau, net als de andere vakantiëkrachten. „Ik vraag me af of iedereen wel wist wie ik was.“

Inmiddels is Van Wijhe algemeen directeur. Ze behoort tot de vierde generatie, en ze is de eerste vrouw die aan de top van het familiebedrijf staat. Nee, ze droomde er vroeger niet van om in het bedrijf te gaan. Toen ze op de middelbare school zat, wilde ze bioloog worden. „Ik had wel wat met het bedrijf, maar ik wilde er zelf niets mee. Misschien was het omdat ik juist iets anders wilde doen dan mijn vader.“

Dat veranderde toen ze de studie bedrijfskunde ging doen in Groningen, van 1983 tot 1989. Sindsdien is ze altijd betrokken geweest bij het bedrijf. Ze kreeg steeds meer interesse voor de firma. „Ik ben gek op het product. Er stroomt verf door onze aderen.“

Op haar 21ste volgde een belangrijk moment. Vader Dick riep de familie bij elkaar, onder wie Marlies en haar twee jaar jongere zus Marijke. De vraag was hoe het verder moest met het bedrijf. „Ik had wat gezondheidsklachten“, vertelt Dick. „En er waren een aantal partijen geïnteresseerd in een overname.“ Hij vroeg of zijn dochters in de toekomst het bedrijf mogelijk wilden overnemen. Zo niet, dan zou hij het bedrijf waarschijnlijk wilden verkopen. Een twee weken kwam het goede nieuws: ze zouden op termijn de zaak voortzetten.

Marlies ging na haar studie eerst vijf jaar bij chemieconcern DSM in Limburg werken, als productmanager. „Ik wilde niet direct het familiebedrijf in. Het leek me beter om aan het begin van mijn loopbaan niet onder mijn vader te werken.“ In 1994 kwam ze in het bedrijf, als hoofd van de afdeling export. Ten opzichte van DSM ging ze er in salaris op achteruit. Zes jaar later werd ze algemeen directeur.

Ze heeft er de capaciteiten voor, zegt haar vader. „Dat noemen we hier de gouden driehoek: willen, kunnen en doen. Dat heeft zij allemaal. Iedereen was erg opgelucht dat Marlies het overnam.“ Hij is nu adviserend afspraak met Marlies: operationeel sta ik op afstand, maar strategisch geef ik gevraagd en – af en toe – ongevroegd advies.“

Hij heeft geen druk uitgeoefend, zegt hij. Zus Marijke had geen interesse om leidinggevende te worden, zij werkt op de marketingafdeling. De zussen hebben beiden 45 procent van de aandelen, vader Dick heeft de overige 10 procent. Ieder kwartaal vergadert de familie thuis aan de eettafel. Daar worden tal van zaken besproken, waaronder de financiële

situatie van het bedrijf. Moeder Thea leidt de vergaderingen, Marlies legt verantwoording af en vader Dick notuleert.

De crisis in de bouw raakt ook Van Wijhe Verf, in 2009 moesten 25 mensen worden ontslagen. Er zijn niet vaak conflicten, zegt Marlies, maar

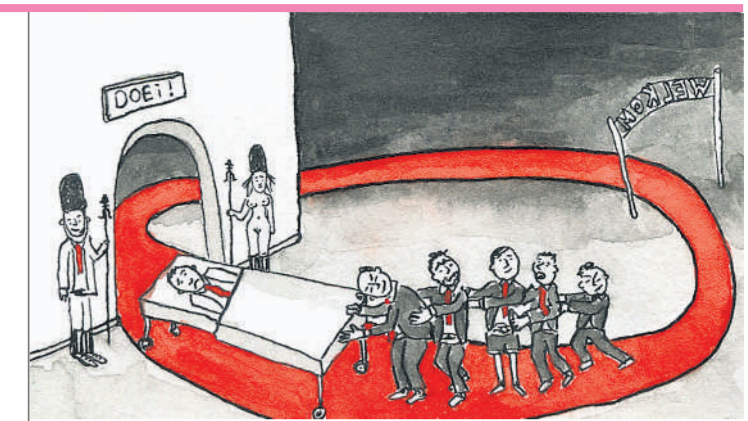
AAN HET EINDE VAN DE WEEK MOEST MARLIES GEWOON EEN ZAKJE GELD OPHALEN BIJ HET UITZENDBUREAU

als het zover komt, geldt er één gouden regel: het voortbestaan van het bedrijf gaat altijd voor. „Ruzies schaden het bedrijf, ze moeten opgelost worden.“ De druk op haar is groot. Ze noemt het haar grootste nachtmerrie als het bedrijf onder haar leiding kapot zou gaan. „De dreiging van rode cijfers jaagt mij voort“, zegt Marlies, die Zakenvrouw van het jaar werd in 2010.

Wat doet ze anders dan haar vader, die van 1971 tot 2000 de leiding had? „Ik leg meer de focus op het buitenland en de marketing. Ik ben commercieel ingesteld, mijn vader is van huis uit een technicus.“ Net als haar vader is ook zij nu continu bezig met het bedrijf. „Ik sta er mee op en ik ga ermee naar bed. Ja, ik ben getrouwd met het bedrijf.“



Marlies van Wijhe met vader Dick. „Er stroomt verf door onze aderen.“ FOTO'S PETER DE KROM



ILLUSTRATIE TJARKO VAN DER POL

De kwestie // Moet ik ander werk zoeken voor een zieke?

Een kleine ondernemer uit Amsterdam heeft een zieke werknemer. Dit jaar wordt de werknemer behandeld, maar ook in de eerste helft van 2014 is hij zeker nog te ziek om terug te keren naar het werk. „Toch moeten wij als werkgever volgens de Wet Verbetering Poortwachter aan allerlei reïntegratiedoelstellingen voldoen. Uitzonderingen zijn blijkbaar niet mogelijk. Kan dit echt niet op een andere manier?“

Pieter Fluit, advocaat arbeids- en socialezekerheidsrecht bij Stadhouders Advocaten in Utrecht, zegt dat er wat haken en ogen aan de Wet Verbetering Poortwachter zitten. „Als herplaatsing binnen het eigen bedrijf na een jaar niet lukt, is de werkgever meestal verplicht om het zogenaamde Spoor 2 in te zetten. Dan wordt gekeken naar passend werk bij een andere werkgever. Houdt een werkgever zich niet aan Spoor 2 dan kan een loonsanctie worden opgelegd – hij moet dan ook na twee jaar loon blijven doorbetalen. Ik snap dat deze werkgever liever energie in herplaatsing in het eigen bedrijf steekt, na het eerste jaar. Ik heb er al eens voor gepleit om Spoor 2 af te schaffen. De Wet Verbetering Poortwachter is belastend voor het midden- en kleinbedrijf, ze lopen vaak tegen de rigide regels op. Toch valt hier weinig aan te doen. De wet blijkt heel succesvol, de instroom in een arbeidsongeschiktheidsuitkering is spectaculair gedaald. De dreiging van loonsanctie heeft tot goede acties bij werkgevers geleid.“

Herman Evers, die naar aanleiding van de Wet Poortwachter een handleiding voor de praktijk schreef, vindt dat de werkgever in deze kwestie te ontwijkend reageert. „Zou hij de uitkering zelf moeten betalen dan zou hij waarschijnlijk ook alle stappen ondernemen die hij nu door het UWV krijgt opgelegd. Het is een basale checklist waarin niets staat wat overbodig is. Om het ziekteverzuim en de schadelast tot een minimum te beperken en tegelijkertijd de reïntegratie te stimuleren, moet je nu eenmaal goed de vinger aan de pols houden bij de zieke werknemer. Het is niet mijn bedoeling om het UWV hier te verdedigen, maar de acties die de werkgever moet ondernemen horen nu eenmaal bij het feit dat je werkgever bent en een relatie bent aangegaan met je werknemers. Dat moet je niet willen ontlopen.“

ALEX VAN DER HULST

➔ **Ook een kwestie op het werk? Mail naar werk@nrc.nl. Kijk ook op nrc.nl/carriere**

STIJGERS // WERKGEVERS ZIEN ARBEIDSMARKT AANTREKKEN

Nederlandse werkgevers zien de arbeidsmarkt, na jaren van krimp, weer aantrekken. Vooral de verwachte groei van de industrie is een duidelijke breuk met de afgelopen jaren. Dat stelt uitzendconcern Manpower op basis van eigen markt cijfers. Jilko Andringa, directeur Manpower Nederland, spreekt van een „voorzichtige stabilisatie“, na een banenkrimp van 3 procent in de afgelopen twee kwartalen. Naast de industrie zien vooral de transport-, opslag- en communicatiesector de arbeidsmarkt herstellen. Het sentiment in de landbouw en financiële dienstverlening is nog altijd somber, met krimpverwachtingen van respectievelijk 6 en 7 procent.

DALERS // BAAS NIET GOED VOORBEREID OP BEOORDELINGSGESPREK

Eén op de drie werknemers zegt dat zijn leidinggevende onvoldoende is voorbereid op het jaarlijkse beoordelingsgesprek. Dit staat haaks op de inschatting van leidinggevendenzelf; 86 procent zegt goed inzicht te hebben in de competenties en doelen van de werknemer. Dat blijkt uit jaarlijks onderzoek van opleider ISBW Opleiding & Training onder 533 respondenten, onder wie 212 leidinggevendenzelf en 321 werknemers in het Nederlandse bedrijfsleven. Opmerkelijk genoeg zegt 15 procent van de leidinggevendenzelf – ingegeven door de crisis – zelfs beter voorbereid te hebben op het gesprek dan vorig jaar.