



Paul van Berkel coacht schilders- en onderhouds-bedrijven

*Paul van Berkel:
'Ik ga onderne-
mers beslist niet
vertellen wat ze
moeten doen'*

FOTO: RV

‘Weet wat er speelt in de keet’

Ubent 65, maar komt jong en energiek over. ‘Ik voel me ook jong. Ik werk met een doelgroep die grofweg tussen de dertig en veertig jaar oud is, een enkeling wat ouder. Veelal mensen die een bedrijf hebben overgenomen of dit nog gaan doen. Zelf heb ik dat op mijn twintigste gedaan, nadat mijn vader – 46 jaar ouder dan ik – was overleden aan een hartaanval. Dat bedrijf heb ik 25 jaar gerund en laten uitgroeien tot een specialist in vastgoedonderhoud.’

En toen?

‘Ben ik gaan studeren. Dat heb ik me van begin af aan voorgenomen: het bedrijf leiden doe ik maximaal 25 jaar en dan pak ik mijn studie bedrijfskunde weer op. Door een

‘Wees hard op de inhoud, zacht op de persoon’

solide financiële basis kon dat. Het is belangrijk een punt op de horizon te hebben. Dat heb ik altijd gehad. Waar zie je jezelf over dertig jaar? Dat is een mooi ijkpunt van waaruit je dagelijkse beslissingen neemt. Met mijn klanten maak ik ook altijd een jaarplan, een tweejarplan en een vijfjarplan. Altijd geënt op de vraag: waar wil je staan als je zestig bent?’

HEEMSTEDE ■ Hoe leid je een bedrijfsovername (binnen de familie) in goede banen? Hoe om te gaan met resultaatgericht samenwerken? Het zijn thema’s waar bedrijfskundig coach Paul van Berkel over spart met ondernemers in de schilders- en onderhoudssector. ‘Altijd geënt op de vraag: waar wil je staan als je zestig bent?’

TEKST: RENÉ VORDERMAN

Waarom is dat zo belangrijk?

‘Daarmee plant je een zaadje voor het pad dat je wilt bewandelen. Voor je bedrijf betekent dit dat je geen zwalkend beleid voert, maar een vaste koers vaart. Waar wil je naartoe, welke keuzes maak je en passen die keuzes bij je? Ik zoek altijd naar een combinatie van passie, talent en rendement. En rendement is niet alleen geld, maar ook levensgeluk en gezondheid. Bij het soort bedrijven waar ik kom, merk ik ook dat geld geen drijfveer is. De ondernemers in onze branche zijn trots, ze maken fysiek werk dat voor iedereen zichtbaar is.’

Toch heb ik u ook horen zeggen dat ze niet altijd trots genoeg zijn.

‘Klopt ook. Heel specifiek voor de schildersbranche is dat ondernemers zich er niet altijd bewust van zijn dat het leiden van zo’n arbeidsintensief bedrijf een hele presta-

tie is. Daarop mogen ze trots zijn. Als zij woningen en gebouwen niet zouden onderhouden, verrotten de kozijnen en moeten er meer bomen worden gekapt. Bovendien zorg je voor je medewerkers en hun gezinnen, waardoor hun kinderen zich kunnen ontwikkelen. Kortom: een heel maatschappelijke functie. Je geeft meerwaarde.’

U komt geregeld bij middelgrote bedrijven. Waar worstelen zij mee?

‘Tijdens een overname – al dan niet binnen de familie – gebeurt altijd het meest. Dat zag ik vijftien jaar geleden, toen ik begon als bedrijfskundig coach, en dat zie ik nog. Het gaat vaak om een rationeel proces met notarissen en fiscalisten dat veel energie kost. Maar de nieuwe eigenaar krijgt na de verkoop ook te maken met een bestaande situatie en een oude generatie die vaak moeite heeft met verandering. Be-

langrijkste les: wees hard op de inhoud en zacht op de persoon. Dat moet je leren. De man tegen wie jij vroeger Oom Piet zei en voor wie je ontzag hebt, ga je nu aansturen. Houd altijd respect, maar ga het gesprek aan. Maak duidelijk waar je met het bedrijf naartoe wilt en dat je daar commitment voor wilt.’

Wat is uw rol in dit geheel?

‘Ik ga ondernemers beslist niet vertellen wat ze moeten doen, ben geen adviseur. Ik luister, spiegel, geef richting, deel mijn visie en denk mee om te inspireren. Ik ben altijd al een bruggenbouwer geweest en heb ook mijn diploma’s in de mediaton en coaching behaald. Mensen nemen wat van mij aan omdat ik de schilders- en onderhoudswereld goed ken, weet hoe de hazen lopen en vooral omdat ik zelf een bedrijf heb geleid. Daarbij ben ik niet zo’n haantje. Ondernemers soms wel. Dat mixt mooi.’

Hoe kijkt u naar de opkomst van resultaatgericht samenwerken?

‘Het is echt iets van de grote onderhoudsbedrijven. Die zijn trendsettend geweest in RGS en hebben met die werkwijze de marktvraag zelfs vergroot. Knap werk. Maar de middenbedrijven hoeven niet het gevoel te krijgen dat ze minder zijn wanneer ze niet aan RGS doen. Het is zelfs beter er niet aan mee te doen

als het geen bewuste keus is. RGS is geen trucje, het is best een strak keurslijf met strikte certificeringseisen. Daar gaat veel tijd en energie in zitten. Bovendien: resultaatgericht samenwerken draait erom voor langere periode een-op-een met de klant bezig te zijn, waarbij je risicodragend bent. Dat doen sommige middenbedrijven al. Alleen hangt er geen etiketje aan.’

En wat is volgens u de uitdaging voor grote bedrijven?

‘Vooral het beheersen van de uitvoering van RGS. Onderhoudsplannen zitten vaak uitstekend doortimmerd in elkaar en hebben acade-

‘RGS is geen trucje’

misch niveau. Maar de medewerkers in de uitvoering moeten dat wel in de praktijk brengen. Daarom is het voor leidinggevende uitvoerders zo belangrijk met hun poten in de modder te blijven staan, te weten wat er speelt in de keet. Een grote groep uitvoerders gaat de komende jaren met pensioen, laat jonge projectleiders met hen meelopen. Maak een-tweetjes. Dat deed ik in mijn bedrijf ook. Want plannen kunnen nog zo mooi zijn; wanneer ze niet optimaal worden uitgevoerd, verliezen ze toegevoegde waarde voor de klant.’