

De tweede man

Hij is het nevenproduct van groeiende ondernemingen. Een loyale, onmisbare waterdrager die erkenning verdient, maar die niet altijd krijgt. De rechterhand.

Over de auteur Wim ten Bosch (1958) uit Elst werkte negentien jaar lang in de ict. Hij zoekt nu naar een functie als 'rechterhand' in een familiebedrijf. Daarom deed hij literatuuronderzoek naar dit fenomeen en interviewde drie mannen die deze rol al jaren vervullen.

→ **TEKST: WIM TEN BOSCH / JOOST BIJLSMA**
joost.bijlsma@reedbusiness.nl
→ **BEELD: CORBIS STOCKMARKET**

Wat is zijn signalement? Hij – het is zelden een vrouw – is een man van dezelfde generatie als de bedrijfsoprichter, voelt zich even verantwoordelijk voor de zaak en werkt bijna net zo hard. Deze man geniet zoveel vertrouwen dat hij een lid van de familie had kunnen zijn. Hij is op de achtergrond aanwezig en vindt het relatief makkelijk als anderen met zijn veren pronken. Idealiter is hij dé onafhankelijke vertrouwenspersoon van de ondernemer en dé criticaster van directiebeslissingen. Een soort hofnar dus. En tot slot is de rechterhand doorgaans de risicomijdende tegenpool van de impulsieve rasondernemer.

En wat doet hij eigenlijk? Hij is een rentmeester. De Engelsen noemen hem niet voor niets *Mister Fix-It*. Hij is een uitvoerder pur sang, de schakel tussen de eigenaren en de medewerkers. Met zijn doen en laten belichaamt de rechterhand de bedrijfscultuur. Als hij een belangrijke rol speelt in de communicatie zal hij ook worden gezien als de

uitdrager van die cultuur. Tot slot is hij allesbehalve van het type *snifo* (staat niet in mijn functieomschrijving). Hij heeft een brede taakopvatting en stort zich graag op nieuwe materie.

Waarom ziet u nooit een personeelsadvertentie met 'rechterhand gezocht'? Deze functie wordt niet gecreëerd. Ze ontstaat organisch. Rechterhanden zijn een nevenproduct van groeiende ondernemingen. Het zijn mensen die met het bedrijf opgroeien en die diens loyaalste medewerkers worden, zoals projectleiders en chefs op productie, boekhouding of verkoop. De boekhouder heeft de beste papieren. Hij wordt in een pril stadium in vertrouwen genomen door de eigenaren: bij het invullen van de belastingaangifte. Iets later krijgt hij de opdracht om het personeel erbij te doen. En daarna mag hij zich gaan bemoeien met de koers van het bedrijf. Zo gaat hij geleidelijk zijn stempel drukken op groei, professionalisering en soms op een effectief opvolgingsproces. De tweede man eindigt uiteindelijk dan ook niet zelden als directeur.

Waarom is hij kwetsbaar? De rechterhand zit in een vertrouwenspositie die wordt gekenmerkt door ongeschreven regels. Hij krijgt vrijheid, maar weet niet altijd precies wat de grenzen zijn. Bovendien is hij



vaak tussenpersoon. Mogelijk wordt hij gemengd tussen familiecampen of tussen personeel en directie. Zeker zo kenmerkend voor hem is dat hij schijnwerpers mijdt. Juist bij cruciale organisatorische veranderingen, strategiewijzigingen en familieafspraken wordt hij soms niet tijdig op de hoogte gebracht.

Wie vormen een bedreiging voor zijn positie?

Allereerst de ondernemer, in tijden van succes. Door het gejubel van de omgeving kan hij het relativeringsvermogen uit het oog verliezen. Wie de rechterhand het idee geeft even makkelijk zonder hem te kunnen, kwetst hem in het diepst van zijn ziel. Een andere bedreiging is familie. Al bakkeleide kan die de rechterhand in een kamp dwingen, wat funest is voor zijn zo onafhankelijke positie. Door de rechterhand in hun spelletjes te betrekken kunnen ook niet in het bedrijf actieve aandeelhouders hem in een lastig parket brengen. *Last but not least* zijn er de ambitieuze leidinggevende nieuwkomers, met name die van het type blaaskaak. Zij neigen ernaar om direct na binnenkomst als een olifant door de porseleinkast van de rechterhand te walsen, zonder rekening te houden met de in jaren opgebouwde bedrijfscultuur. Zo'n respectloos individu is voor een loyalist niet of →

Steun en toeverlaat



Rechterhand: Sjaak Vondel (51), financieel directeur Geurts Conserven Dodewaard, een bedrijf met 27 medewerkers

Hoe is het gegroeid?

Als 17-jarige jongen begint Vondel op de administratie van Geurts. Geleidelijk

werkt hij zich op tot hoofd van de administratie. Hij wordt steun en toeverlaat van de derde generatie die bestaat uit twee neven, Dick en Reinier Geurts. Als deze twee het bedrijf eind jaren tachtig overnemen van hun beide vaders en een oom, voelt Vondel dit ook als zijn overname. Zeker omdat hij nauw bij de besprekingen is betrokken. Na de overdracht moet het dan sukkelende en verouderde bedrijf ingrijpend worden geherstructureerd met alle forse investeringen van dien. Dat lukt. Het zwaartepunt van Vondels functie verschuift daarna langzaam van pure uitvoering naar meer beleidsmatige taken. Krap twee jaar geleden vragen de twee eigenaren hem of hij financieel directeur wordt. Vanaf januari 2002 is hij dat.

Hoe bevalt het?

"Ik heb het hier eigenlijk vanaf dag een naar de zin gehad. Ik had al snel het gevoel dat het bedrijf ook een beetje van mij was. Zo ben ik er altijd mee omgegaan. Je krijgt dan een relatie waarin je elkaar ruimte gunt. Toen ik de politiek in wilde (hij werd wethouder, JB), bijvoorbeeld, werd daarvan geen probleem gemaakt. Nu ik directeur ben, voel ik me wel meer verantwoordelijk. Bepaalde beslissingen zijn nu echt van mij."

Een echte overlever

de naam Kees de Jong
is op zijn verzoek
gefingerd

Rechterhand: Kees de Jong, senior-projectleider van een productiebedrijf in Noord-Holland met tachtig medewerkers.

Hoe is het gegroeid?

Bijna een kwart eeuw geleden begint De Jong als technicus bij een productiebedrijf

dat projectmatig werkt. Hij wordt steeds belangrijker voor het bedrijf. Uiteindelijk is hij aanspreekpunt voor alle technische zaken. Op zijn voorstel wordt hij benoemd tot senior-projectleider, zodat hij grip op de totale bedrijfsvoering houdt. Ondertussen overleeft De Jong familiestormen, onder meer het vertrek van een broer.

Hoe bevalt het?

De familie duldt geen tegenspraak en vat de stelregel 'niet praten, maar doen' letterlijk op. Er wordt niet vergaderd en productiemedewerkers mogen tijdens het werk niet zitten. De Jong kan dit op zich waarden omdat hij niet van politieke spelletjes houdt. Aan de andere kant zit hij met de non-communicatieve opstelling in zijn maag. Hij probeert onredelijke besluiten zoveel mogelijk te negeren. Hoewel de familie dit niet openlijk zal toegeven, weet De Jong dat hij onmisbaar is, omdat hij projecten tot een goed einde weet te brengen. Die wetenschap geeft hem de psychologische ruimte om zijn eigen plan te trekken. Via een goede verhouding met de voorlieden kan hij foute beslissingen van de directie ombuigen of zelfs terugdraaien. Dit lukt echter niet altijd en dan handelt hij tegen beter weten in. Zijn gevoel van eigenwaarde krijgt hierdoor een knauw. Het mooie vak en de trots op het eindresultaat houdt hem staande.



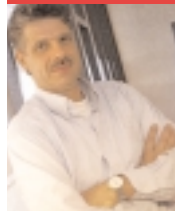
➔ nauwelijks te verkroppen.

Wat betekent een bedrijfsoverdracht voor hem?

Een overdracht is een uitermate spannende periode in zijn bestaan. Het is dus zaak om hem in een zo vroeg mogelijk stadium bij dit besluit te betrekken. Bedenk dat een rechterhand in dit geval, anders dan de ondernemer, in een buitengewoon afhankelijke positie zit. De uiterste consequentie van een bedrijfs-overdracht kan zijn dat hij eerder moet stoppen dan hem lief is. Of dat hij naar een andere baan dient te zoeken op een niet zelf gekozen moment.

Hoe kunt u ellende voorkomen? Een goede remedie is een vroege planning van de opvolging waarbij u de rechterhand zorgvuldig getimed (niet te vroeg, niet te laat) betreft. Houd er rekening mee dat de

Deel van de familie



Rechterhand: Henny Goemaat (39), adjunct-directeur Kampschreur Projectinrichting, Zoeterwoude-dorp, een bedrijf met 25 vaste medewerkers.

Hoe is het gegroeid?

Dertien jaar geleden begint Henny

Goemaat als planner en bouwkundige bij Kampschreur. De eerste drie jaar zijn onoverzichtelijk. De drie zoons komen dan nog regelmatig thuis en het kan gebeuren dat zondagavond bij het avondeten de planning compleet op de kop wordt gezet. Later wordt de organisatie professioneler. Goemaat bezit met zijn bouwkundige achtergrond waardevolle expertise en schopt het tot projectleider. Als de vrouw van de eigenaar overlijdt, komt het ineens helemaal op hem aan. Een maand lang moet hij vrijwel alleen het bedrijf draaiende houden. Hij krijgt alle vertrouwen van de familie en is bij de begrafenis vierde drager. Wanneer de rust is weergekeerd, wordt Goemaat benoemd tot adjunct-directeur.

Hoe bevalt het?

"Ik voel mij absoluut een lid van de familie. Ze noemen me soms Henny Kampschreur. Dat is zo gegroeid. Het komt doordat je meehelpt aan de opbouw van het bedrijf, alsof het jouw bedrijf is. Door mijn bouwkundige kennis – ik weet alles van vloeren – ben ik een spil geworden. De drie zoons geven mij veel waardering. Dat blijkt bijvoorbeeld uit mijn benoeming. We hebben zelfs afspraken gemaakt over aandelen, bij belangrijke veranderingen in de onderneming."

rechterhand zichzelf de meest geschikte opvolger kan vinden. Of hij het ook werkelijk is, is overigens te betwijfelen. Wat ook kan gebeuren, is dat de rechterhand dwars gaat liggen omdat hij zijn positie vreest. Het is dan aan de ondernemer om te zorgen dat zijn wantrouwen wordt weggenomen, bijvoorbeeld door zijn huidige en toekomstige rol vast te stellen samen met de opvolger.

Is de rechterhand vervangbaar? Niemand is onmisbaar, maar het is meestal moeilijk om de rechterhand door één persoon te vervangen. Dat komt doordat hij zo breed in de organisatie is gegroeid. Probeer de ondernemer het toch met één vervanger, dan moet deze tijd krijgen en door de rechterhand worden ingewerkt. ←

De
twee
man