

In de praktijk

Leren ook in familiebedrijf een must

| Nederige leider speelt cruciale rol in open cultuur | Hele familie moet erachter staan

ERINA RACQUET

‘Expertise kun je kopen, leren niet.’ Toch is constant leren een must voor een onderneming om overeind te blijven in de complexe en snel veranderende economische context. Wie niet bijleert, staat stil, en dat is zelden nog een optie. En dan gaat het niet om mensen naar cursussen en lezingen sturen, maar om een open cultuur waarin iedereen van hoog tot laag geregeld iets bijleert. Van elkaar, of van de buitenwereld.

De bovenstaande slogan is de ondertitel van het boek dat de ondernemersorganisatie VKW Limburg maakte in samenwerking met de professoren Wim Voordeckers en Frank Lambrechts van het Kizok-onderzoekscenrum voor ondernemerschap en innovatie van de Universiteit Hasselt. ‘In de academische wereld is leren in de bedrijfscontext al een tijdje een hot topic, maar dan worden meestal grote ondernemingen bekeken’, zegt Lambrechts. ‘We vroegen ons af hoe het zit in kleinere familiebedrijven.’

Familiebedrijven hebben zoveel troeven als bedrigen om lerende organisaties te zijn, vult Voordeckers aan. ‘Voordelen zijn onder meer hun langetermijninstelling en de vaak informelere persoonlijke relaties. Dat ze een rijke geschiedenis en traditie hebben, kan als een nadeel gaan werken, als daardoor verandering heel lastig wordt.’ Ook een strakke sturing van bovenuit - denk aan een paterfamilias die alles beslist - werkt niet bevorderend.

Na een oproep via VKW Limburg meldden zich 40 ondernemers aan die zich wilden laten uitvragen, ruim meer dan de verhoopte 15. ‘Het bewustzijn over het belang van leren is groot’, zegt Lambrechts. ‘Maar de score voor de daadwerkelijke openheid voor vernieuwing viel lager uit. Dat toont ten eerste aan dat niet enkel bedrijven meedenken die de perfectie al benaderen, ten tweede dat leren wel ‘common sense’ is, maar in de uitvoering niet zo gemakkelijk.’

KWETSBAAR

De professoren zien vier hefboven voor een lerend familiebedrijf. Onontbeerlijk is de eigenaarsfamilie zich er expliciet toe engageert. Leren moet deel worden van de missie en visie. Verder kijken dan de korte ter-



‘Bij ons moet de personeelsdirecteur ook wat van marketing kennen. Alleen zo kan je samen breder gedragen beslissingen nemen’, vindt Marc Veldeman van de beddenfabrikant Veldema Bedding.

mijn, echt willen dat mensen zich ontwikkelen. Durven luisteren naar stemmen van buiten, naar klanten bijvoorbeeld, of naar de ervaringen van andere ondernemers. Vervolgens heeft een lerende cultuur alles van doen met de kwaliteit van de relaties en gesprekken tussen mensen. Helpt de ene zichzelf vooruit ten koste van de andere, of helpt men elkaar vooruit? Worden verschillende perspectieven uitgesproken en gehoord, of bepalen dominante personen wat er gebeurt? Is elkaar bevragen en tegenspreken mogelijk?’

Cruciaal is het al dan niet stichtende voorbeeld van de be-

drijfsleider. Om te leren, om mensen te vragen mee te denken, moet je je kwetsbaar durven op te stellen. Leiderschap dat leren ondersteunt, combineert een persoonlijke nederigheid met een sterke wil om als bedrijf steeds bevorderen. In een familieforum madenken over de visie hierover, en die neerschrijven in een char-

Meedenken zal mensen motiveren en hun engagement verhogem.

WIM VOORDECKERS, Universiteit Hasselt.

ter maakt dat de lerende attitude door de familie gedragen wordt en dat nieuwe generaties in het proces leren van hun voorgangers. ‘Dat is vaak nog een zwak punt’, merken de onderzoekers. ‘Als men eenmaal overtuigd is, hoe pakt men het dan aan om van een cultuur met een strakke sturing over te schakelen naar een lerende organisatie?’ Werknemers die plots te horen krijgen bevorderen. In een familieforum madenken over de visie hierover, en die neerschrijven in een char-

ter maakt dat de lerende attitude door de familie gedragen wordt en dat nieuwe generaties in het proces leren van hun voorgangers. ‘Dat is vaak nog een zwak punt’, merken de onderzoekers. ‘Als men eenmaal overtuigd is, hoe pakt men het dan aan om van een cultuur met een strakke sturing over te schakelen naar een lerende organisatie?’ Werknemers die plots te horen krijgen bevorderen. In een familieforum madenken over de visie hierover, en die neerschrijven in een char-

ter maakt dat de lerende attitude door de familie gedragen wordt en dat nieuwe generaties in het proces leren van hun voorgangers. ‘Dat is vaak nog een zwak punt’, merken de onderzoekers. ‘Als men eenmaal overtuigd is, hoe pakt men het dan aan om van een cultuur met een strakke sturing over te schakelen naar een lerende organisatie?’ Werknemers die plots te horen krijgen bevorderen. In een familieforum madenken over de visie hierover, en die neerschrijven in een char-

ter maakt dat de lerende attitude door de familie gedragen wordt en dat nieuwe generaties in het proces leren van hun voorgangers. ‘Dat is vaak nog een zwak punt’, merken de onderzoekers. ‘Als men eenmaal overtuigd is, hoe pakt men het dan aan om van een cultuur met een strakke sturing over te schakelen naar een lerende organisatie?’ Werknemers die plots te horen krijgen bevorderen. In een familieforum madenken over de visie hierover, en die neerschrijven in een char-

Over het muurtje kijken

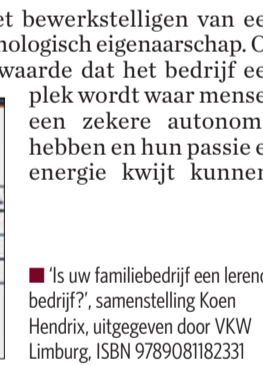
‘Toen we een directiecomité oprichtten’, vertelt Marc Veldeman van de beddenfabrikant Veldema Bedding, ‘kondigde ik aan dat we gingen leren ‘over het muurtje’ te kijken in elkaars departement. Niet om te controleren, maar om te volgen waar anderen mee bezig zijn. De personeelsdirecteur moet bijvoorbeeld ook de basics kennen van marketing. Alleen zo kan je samen breder gedragen beslissingen nemen. Behalve een paar strategische keuzes komt er nauwelijks iets van mij alleen.’

‘Hetzelfde op het volgende niveau. Rond elk van de directieleden staat een comité van drie, vier sleutelmensen die gebiedsamenzitten. Een financieel comité, een marketingcomité, enzovoort.’ ‘Nieuwkomers krijgen al jaren een peter en op een ‘meet & greet’ vertel ik hen over mezelf, over mijn managementstijl, maar net zo goed over mijn gezin. En dan is het aan hen. Na enkele maanden werd vraag ik hun ook of ze opmerkingen hebben. Ze merken meteen dat ze die mogen geven, en dat we ze opvolgen of vertellen waarom we iets niet doen. Dagelijks loop ik door de fabriek en spreken mensen me aan.’

‘Door een automatisering zo’n zeven jaar geleden hadden we met volk te veel. We hebben ontslagen vermeden door veel viervlidesverkeeringen, maar in ruil hebben we meer polyvalente gevraagd zodat het allemaal nog te plannen zou zijn. Mensen moesten plots het werk op andere werkposten leren kennen. Zo werkten we onbewust een cultuur in de hand waarin mensen van elkaar lerden.’

‘Je kan ook de omstandigheden creëren opdat de beslissingen meer gedragen worden door het hele leidende team en zelfs de medewerkers vragen hebben bij de ommekeer. Wat krijgen we nu? Meent hij dit? Riskeer ik het kritiek te uiten? Die vragen moet je tot gesprekstof maken.’

‘Knopen doorhakken. Het participatief de stijl ook is, af en toe wordt toch van de leider verwacht dat die knopen doorhakt. ‘Dat spanningsveld blijft’, zegt Lambrechts. ‘Het gaat erom hoe je ermee omgaat. Evalueer je na een tijdje samen of het de juiste beslissing was en wat je uit de situatie kan leren?’



In het bewerkstelligen van een psychologisch eigenaarschap. Op voorwaarde dat het bedrijf een plek wordt waar mensen een zekere autonomie hebben en hun passie en energie kwijt kunnen.’

Politiek & Economie

DE TIJD | DINSDAG 26 OKTOBER 2010

Cijferoorlog onttaardt in scheldpartij onder Vlamingen

| Groen! wijst net als sp.a op fout in N-VA-model voor nieuwe financieringswet | Bart De Wever slaat terug

PIETER BLOMME

Het model dat de N-VA heeft voorgesteld voor een nieuwe financiering van België blijft de gemeenteren verhit. Gisteren was het André Decoster, hoogleraar aan de KU Leuven en expert voor Groen!, die het model van Bart De Wever onderuithaalde. Eerder had sp.a'er Frank Vandembroucke er al op gewezen dat er een rekenfout zit in het N-VA-model. Daardoor dreigt Wallonië het met 500 miljoen euro minder te moeten doen. En als de federale overheid de minderinkomsten van Wallonië moet compenseren, dreigt de sociale zekerheid in gevaar te komen, waarschuwt Vandembroucke.

Volgens Decoster bevestigen zijn berekeningen de sp.a-kritiek dat er een rekenfout zit in het N-VA-model. Decoster wijst er net als Vandembroucke op dat de N-VA er bij de gedeeltekijfers overheveling van de personenbelasting van het federale naar het gewestelijke niveau onvoldoende rekening mee houdt dat de gemiddelde belastingtarieven tussen de regio's verschillen. Met andere woorden: dat een Vlaamig gemiddeld meer belastingen betaalt dan een Waal.

BELASTING OPTREKKEN

‘Dat lijkt een technische discussie, maar de gevolgen lopen in de honderden miljoenen voor zowel Wallonië als Brussel’, zegt Decoster. ‘Daardoor worden de budgettaire resultaten voor Wallonië en voor Brussel veel te rooskleurig voorgesteld.’ Volgens de hoogleraar leidt het N-VA-model ertoe dat Vlaanderen 644 miljoen euro rijker wordt, Wallonië 311 miljoen armer en Brussel 158 miljoen armer. Wallonië en Brussel zullen dus niet anders kunnen dan hun belastingen optrekken, concludeert Decoster. De Wever berekende dat Wallonië slechts 92 miljoen euro verliest,



N-VA-voorzitter Bart De Wever pikt de kritiek op zijn voorstel voor een nieuw financieringsmodel voor België niet.

© PHOTO NEWS

Vlaanderen 5 miljoen euro wint en Brussel 80 miljoen euro wint.

In een vlammevrije tribune raagt Bart De Wever op de besluiddelingen van Groen! en sp.a op zijn financieringsmodel. Hij wijst erop dat de N-VA als enige partij ‘een volledig becijferd voorstel’ voor een nieuwe financieringswet heeft uitgebracht. ‘Dat ik mij hiermee kwetsbaar toonde, was een berekend risico. Toch hebben mijn raadgevers die

kwetsbaarheid nog fel onderschat. Het amper één week oude compromisvoorstel heeft immers alle rekeningen losgegooid ter linkerzijde. Om het debat te versmalen tot een welles nietes over cijfers.’

‘Als koninklijk verduidelijker heb ik mij inderdaad misrekend. Niet in het compromisvoorstel van nieuw financieringsmodel, maar wel in het gebrek aan intellectuele eerlijkheid dat ik nu al een week ondervind’, aldus De Wever.

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

kwetsbaarheid nog fel onderschat. Het amper één week oude compromisvoorstel heeft immers alle rekeningen losgegooid ter linkerzijde. Om het debat te versmalen tot een welles nietes over cijfers.’

‘Als koninklijk verduidelijker heb ik mij inderdaad misrekend. Niet in het compromisvoorstel van nieuw financieringsmodel, maar wel in het gebrek aan intellectuele eerlijkheid dat ik nu al een week ondervind’, aldus De Wever.

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

BART DE WEVER, N-VA-voorzitter

■ Pagina 14: opinie

‘Niemand wil N-VA opzijschuiven’

| Di Rupo geeft tegengas tegen complottheorie

WIM VAN DE VELDEN

Elio Di Rupo heeft gisteren tegengas gegeven tegen de ‘complottheorie’ die de N-VA het afgelopen weekend in de electorale markt had gezet. Niemand heeft ooit de N-VA opzij willen schuiven, verklaarde de PS-voorzitter gisteren in de marge van de persvoorstelling van de nieuwe brandweerzones. ‘Ik heb nooit iemand in mijn omgeving in een andere partij of bij de Parti Socialiste ontmoet die wilde dat de N-VA geen deel zou uitmaken van een regering. De N-VA heeft in Vlaanderen gewonnen. De N-VA moet in de regering’, verklaarde Di Rupo.

Hij voegde eraan toe dat het de verantwoordelijkheid is van de PS, de N-VA en de andere partijen om de tafel een oplossing te vinden voor de crisis. ‘Er zitten zeven partijen om de tafel en er moet een compromis tussen de zeven worden gevonden’, zei de voorzitter van de Franstalige socialist-

■ PS-voorzitter Elio Di Rupo ontkent dat hij de N-VA eraf wil rijden.

■ De N-VA blijft niet-temin argwanend.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

■ Het Vlaams front ligt alvast aan diggelen.

Bijna alle afgestudeerde ingenieurs aan de slag

| Helft laatstejaarsstudenten heeft tegen juni al contract op zak

JELLE HENNEMAN

Dik drie maanden nadat ze afgestudeerd zijn, is 82 procent van de ingenieurs al aan de slag. Daar horen ook degenen bij die voortstudies of doctoraten (samen 30 procent). Slechts 14 procent zoekt nog werk. Die cijfers komen uit een enquête van ie-net, het samenwerkingsplatform van de Vlaamse ingenieursverenigingen, bij 540 van de meer dan 2.000 afgestudeerde burgerlijk, industrieel en