



Lavans

Expert in bedrijfskleding en bedrijfshygiëne.

Sinds: 1928.

Familieleden in het bedrijf: Piet en Michel (derde generatie), Tijn (zoon van Piet) en Max en Fabian (zonen van Michel). Er zijn ook twee certificaathouders die niet werkzaam zijn in het bedrijf, een dochter van Piet en een zoon van Michel.

Bestuur: Externe algemeen directeur. Geen RvC/RvA.



7 vragen aan
Piet en Michel Heerkens

‘Niet alles hoeft te blijven zoals het was’

De neven Piet (61) en Michel (60) Heerkens bepaalden jarenlang samen de koers van familiebedrijf Lavans in Helmond. In 2008 deden zij al een stapje opzij en kwam er een externe directeur. Sindsdien richten zij zich voornamelijk op de strategie. Met de komst van de vierde generatie (Tijn, Max en Fabian) is de volgende fase gestart. De drie worden aangestuurd door de externe directeur. Piet: “Onze taak is: een klankbord zijn met veertig jaar ervaring.”

TEKST Margreet Algra | BEELD Frans Jan Fortunati

- 1** In 2008 werden jullie geïnterviewd voor het FBned Magazine. Jullie zeiden toen dat de kinderen later moesten gaan doen wat ze het leukste vonden, al zouden jullie trots zijn als dat Lavans zou worden. **Waren er voorwaarden verbonden aan de komst van jullie kinderen?**

Piet: “Ze moesten kwalificeren voor een management- of directiefunctie en eerst een aantal jaren ervaring opdoen bij een ander bedrijf. Wij hebben hen bewust nooit gevraagd. Aan Michel en mij werd toen we nog op school zaten al gevraagd of we later in het bedrijf wilden. Dat leverde een bepaalde druk op. De jongens hebben allemaal zelf de eerste stap gezet.”
- 2** Vlak na jullie start in het familiebedrijf werd jouw vader ziek Michel en Piet, jouw vader overleed. In het artikel uit 2008 zei jij Piet dat je in één jaar wel tien jaar ouder was geworden. **Hoe kijk je terug op die beginperiode?**

Piet: “Wij sprongen in het diepe, maar we konden nog niet zwemmen. Een managementteam was er eigenlijk niet en werkoverleg gebeurde bij de koffieautomaat. Er was net een grote investering gedaan en wij moesten meteen saneren. Dat was heftig. Het was natuurlijk ook een andere tijd. De overdracht die wij kregen van onze ouders...”

Michel: “We kregen alleen een bureau.”

Piet: “Precies en verder was het: kijk maar wat nodig is.”

Michel: "Ik vond die beginfase ook wel lekker. Het was gewoon topsport. De jeugd kan nu met meer afstand naar het bedrijf kijken."
 Piet: "Onze kinderen worden goed begeleid en meegenomen in allerlei processen. Elke kwartaal krijgen ze een terugkoppeling van het complete bedrijf zodat ze in de breedte geïnformeerd zijn."

3 Heeft die beginperiode meegespeeld in de manier waarop jullie het familiebedrijf bij de kinderen hebben geïntroduceerd?

Piet: "Ongetwijfeld. Sinds hun tienertijd organiseren we regelmatig een familieoverleg, waarin we

allelei onderwerpen bespreken; wat betekent ondernemerschap, wat is Lavans, maar ook: wat vind jij belangrijk in het leven? Ook bezochten we samen verschillende FBN Summits."
 Michel: "We praten ook veel over familiewaarden en wilden de jeugd laten

kennismaken met elkaar. Ze kenden elkaar niet goed."
 Piet: "Dat was bij ons anders. Michel is mijn neef, maar voelt als mijn broer. Als kind speelden we al samen op het bedrijf. Zonder Michel had ik het nooit willen overnemen."

4 Hoe is het nu Tijn, Max en Fabian bij Lavans werken?

Michel: "Ik vind het echt leuk! Ik zie hen als collega's, al denk ik dat de verwachtingen voor hen impliciet wel hoger liggen dan voor een gemiddelde werknemer. Ik betrek hen daarom meer en eerder bij allerlei onderwerpen."

Piet: "De jongens worden aangestuurd door de externe directeur Tristan van der Waart. Onze taak is: een klankbord zijn met veertig jaar ervaring. Dat houdt het zuiver en maakt het makkelijker voor ons allemaal. Ik ben er trots op dat ze er zijn. Anderzijds realiseer ik me dat ik als ondernemer levenslang krijg. De zorg voor het familiebedrijf blijft tot in de kist."

5 Zijn er verschillen tussen jullie aanpak en visie en die van de volgende generatie?

Michel: "Tot nu valt dat mee. Maar een andere

manier van kijken mag, graag zelfs. Daar kunnen we van leren. Het helpt dat wij geen groot ego hebben. Niet alles hoeft te blijven zoals het was. Tijdens onze heisessies vragen de jongens soms wel naar een concrete richting. Terwijl Piet en ik meer blijven hangen in waarden, wensen en elkaar leren kennen, zonder exact aan te geven hoe we het gaan doen. Die ruimte geven we aan hen. Voor hen is dat soms wel iets te abstract."

Piet: "Ondernemen is voor ons iets dynamisch. Een besluit groeit uit overleg. Er is nog nooit ergens over gestemd."

6 Wat is het belangrijkste dat je Tijn, Max en Fabian wilt meegeven?

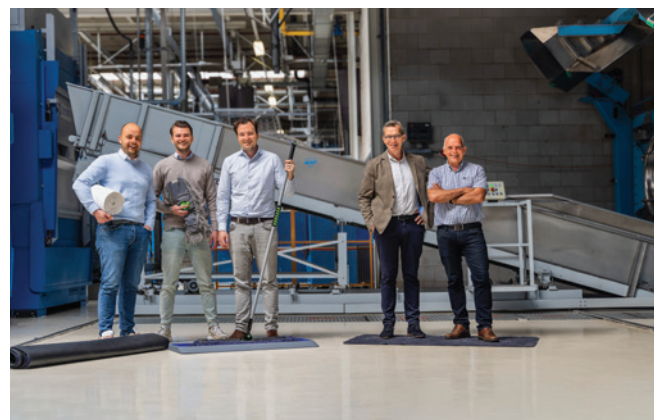
Michel: "Leer elkaar goed kennen. Maak samen plannen op basis van ieders persoonlijke gedrevenheid, dan houd je energie om dingen te doen. En zorg voor goede mensen om je heen."

Piet: "Ga niet alleen maar voor de zaak, want dan vergeet je jezelf. Houd elkaar en jezelf continu in de gaten."

7 Welke rol heb je over tien jaar binnen Lavans?

Piet: "Dan ben ik nog altijd trots en betrokken, zonder actieve rol. De jongens moeten de ruimte krijgen om zaken op hun manier aan te pakken. Ik wil daar niet als een oude Muppet tussen zitten. Ons kantoorpand midden in Helmond geeft Michel en mij een plek om naartoe te blijven gaan, zonder de rest in de weg te zitten. Wij kunnen niet zonder elkaar."

Michel: "Over tien jaar kom ik hier de tuin harken en koffiedrinken met Piet. Onze betrokkenheid blijft, maar we gaan niemand in de weg lopen."



5 vragen aan
 Tijn, Max en Fabian Heerkens

'We voelen de ruimte om het straks op onze manier te doen'

Tijn (30) is de zoon van Piet. Hij werkt vijf jaar voor Lavans en is verantwoordelijk voor commercie. Max (30) en Fabian (26) zijn zonen van Michel. Max werkt sinds 2,5 jaar op finance & control. Fabian kwam een jaar geleden binnen als inkoper, met name van bedrijfskleding die geproduceerd wordt in hun vestiging in Noord-Macedonië.

1 Hoe was het om te starten in het familiebedrijf?

Tijn: "Ik vond het meteen leuk! Al merkte ik wel dat mensen zich bewust waren van mijn achternaam. Toen ik nog de enige van mijn generatie was voelde dat weleens eenzaam. Wat mij ook opviel was de aanname dat je alles al weet van het bedrijf. Terwijl het er privé bij ons thuis nauwelijks over gaat. Zaterdag gingen we nog uit eten met het gezin

en dan bespreken mijn vader en ik alleen even de dispenser in het toilet. Als je uitlegt dat je echt nog niet alles weet, begrijpen mensen het wel."
 Fabian: "Toen ik begon, vond ik mijn positie door de naam Heerkens moeilijk, want ik zag mezelf niet als anders. Ik dacht bij collega's juist: ik kijk tegen jou op want jij doet dit al veel langer dan ik. Geleidelijk went het. Ik had het geluk dat ik als laatste kwam, dus ik kan het er met Tijn en Max over hebben."



Max: "Het helpt ook om met gelijkgestemden bij FBNed te praten over dit soort onderwerpen."
Tijn: "Klopt. Dit bespreek je niet met je vrienden."

2 Hoe bevalt het samenwerken met je vader en oom?

Tijn: "Heel goed. Het geeft een veilig gevoel en een bepaalde geborgenheid."
Max: "Iets dat voor ons nieuw is, hebben zij vaak al twintig keer meegemaakt. Ze zijn betrokken en delen hun ervaringen en adviezen, zonder dwingend te zijn."
Tijn: "Zoals begeleiding door een organisatiepsycholoog. Mijn eerste reactie was: ik loop nergens tegenaan. Mijn vader zei toen: 'Tijn, je gaat je huis toch ook niet pas verzekeren als het al in de fik staat.' Had hij wel een punt. Op hun advies heb ik ook het leiderschapsprogramma My Way gevolgd. Het bracht me zelfinzicht en het besef dat ik regelmatig afstand moet nemen om mezelf en de organisatie te observeren."
Max: "Omdat Tijn zo enthousiast was, volg ik nu ook My Way en ik gun het Fabian straks ook. Wat de samenwerking met Piet en Michel prettiger en gemakkelijker maakt is dat onze externe directeur Tristan van der Waart ons inhoudelijk feedback geeft en beoordeelt."

Fabian: "Op werk zijn we echt collega's. We noemen onze vaders ook bij hun voornaam en niet pap. Dat was even wennen, ook omdat andere medewerkers het tegen ons juist wel hebben over 'jullie pap'."

3 Hoe zien jullie de rol van jullie vaders in het bedrijf over tien jaar?

Tijn: "Ik denk dat ze dan alleen nog advies geven als wij erom vragen. Nu doen ze het ook weleens ongevraagd. Tegen die tijd kunnen ze zich vast nog vermaken met kleinere projecten binnen Lavans, maar zijn ze niet meer actief betrokken bij de strategie. Die bepalen wij dan."
Fabian: "Ik hoop dat ze als klankbord blijven fungeren. Ze zullen nog wel in ons kantoorpand midden in Helmond zijn, maar niet meer in ons bedrijfspand op het industrieterrein."

4 Wat heb je van Piet en Michel geleerd sinds je hier werkt?

Fabian: "Piet is heel beschouwend. Van hem leer ik kritische vragen stellen."
Max: "Ze leren me eigenwijs zijn: blijven doorvragen tot je overtuigd bent. En ze leren me dat niet alles zwart op wit hoeft te staan. Ondernemen gaat hier redelijk informeel. Er ligt niet overal een uitgebreid investeringsplan aan ten grondslag. We werken samen ergens naartoe door het erover te hebben en we handelen vervolgens zonder dat het formeel is vastgelegd. Soms kan dat ook frustrerend zijn. Dan duurt het bijvoorbeeld lang voor er een helder ja of nee klinkt. Maar over het algemeen bevalt het me prima."
Tijn: "Piet en Michel sturen meer op basis van gevoel, wij zijn wat meer geneigd om te sturen op data, rapporten en KPI's. Ik leer van hen om onderwerpen vanuit meerdere invalshoeken te bekijken voordat ik een mening vorm: hoe zal een besluit zijn voor de medewerker, de klant, de leverancier, de collega? Pas als je dat compleet in beeld hebt, kun je er iets zinnigs over zeggen."

5 Wat zien jullie als de grootste uitdaging, zowel voor de familie als voor het bedrijf?

Tijn: "Piet en Michel hebben een werkwijze ontwikkeld die goed bij hen past. Het is onze grootste uitdaging om daar onze eigen versie van te maken, waar iedereen zich goed bij voelt. Vanuit een stevige basis en vertrouwen. We voelen de ruimte om het straks op onze manier te doen."

Max: "Dat zie ik ook als onze verantwoordelijkheid. En dan moeten we elkaar durven aanspreken en meenemen, ook als het een keer minder goed gaat. Dat lukt alleen als je elkaar goed kent en elkaar vertrouwt."

Tijn: "Anders dan Piet en Michel zagen wij elkaar als kind amper. De basis vanuit onze vaders is wel heel veilig. Dat maakt het voor ons makkelijker om het te delen als we ergens mee zitten. We zijn nu bewust bezig om onze band nog verder te verstevigen." ●

DNA volgens G4

DNA bedrijf: betrokken, informeel, ook in ondernemen, langetermijnvisie.
DNA familie: eigenzinnig, onafhankelijk.