

## Het kleine bedrijf als paradijs

# Altijd de vraag: heb ik 't wel goed gedaan, altijd vechten, dat vreet aan je'

**Hoe mooi is klein? Alle heil zou immers komen van kleine bedrijven: economische groei, innovatie, menselijker verhoudingen op het werk, werkgelegenheid. Maar in de euforie over de gouden kansen dreigt de werkelijkheid ten onder te gaan: zo leuk is het niet. De kleine bedrijven en het nepotisme, de dictatuur, het gebrek aan vernieuwing en vooral: de angst.**

**H**et idee van kleine bedrijven als paradijselijke plek om te werken, zo van „alles is open en duidelijk en iedereen weet waarvoor hij werkt”, laten we dat maar vergeten. In het midden- en kleinbedrijf heerst over het algemeen een centralistische manier van leiding geven, met een sterk stempel van de ondernemer als persoon. Hij bevindt zich in een kleine onderneming in een positie waarin hij de mogelijkheid heeft volkomen „rücksichtslos” te manipuleren, mensen onrechtvaardig te behandelen, mensen tegen elkaar uit te spelen. Niet dat dat overal gebeurt, maar de meeste ondernemers in het midden- en kleinbedrijf zijn op sociaal gebied in ieder geval niet meer dan „volgers”. Ze doen wat de wet hen op dit gebied voorschrijft. Maar ook niets meer. Oorzaak? Bij veel kleine bedrijven is het enige doel: omzet halen, zonder oog voor de belangen van degenen die er werken.”

Dit zegt *Gie Geeraerts*, wetenschappelijk medewerker bij het instituut voor sociaal-wetenschappelijk onderzoek IVA te Tilburg. In opdracht van de ministeries van sociale zaken en economische zaken onderzocht het IVA honderd zes en veertig kleine ondernemingen. Conclusie: het loopt wel los met het idee van het kleinschalige bedrijf als de plek waar het verlangen naar vriendelijkheid voor mens en milieu werkelijkheid is geworden.

### Lange uren

Kleine ondernemingen sluiten als geen andere aan op de „culturele re-

Jos Lammers

volutie” van de jaren zestig en zeventig. Ze vormen „een tegenwicht tegen de sociale kosten van de economische groei”, oereert oud-minister van sociale zaken *Wil Albeda* in zijn jubileumrede voor de Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. Maar hoe is de dagelijkse werkelijkheid in zo'n onderneming?

Garagebedrijf *P. Kortekaas en Zoon* ligt in een van de uitlopers van Den Haag, waar vermoeide rijtjes oudbouw een verloren strijd leveren tegen oprukkende flats en bielzen nieuwbouwprojecten. Op de oppervlakte van een flink woonhuis vinden een onwaarschijnlijk aantal activiteiten plaats. Het personeel bestaat uit vijf jongens van rond de twintig, van het friscgewassen blauw-ogige type. Jong want, zegt *Fred Kortekaas* (32) die samen met zijn tweelingbroer *Frans* de zaak van zijn vader heeft overgenomen, „die kunnen we vormen en zetten zoals we ze zelf willen hebben.”

Werken bij Kortekaas betekent lange uren maken. „De jongens” werken dagelijks van acht tot half zes, en dat wordt regelmatig later. Op zaterdag werken de meesten ook. De betaling daarvan „regelen we zo'n beetje”, zegt *Fred Kortekaas*. „Zij doen wat voor de zaak, en wij doen wat voor hen, iets aan hun auto of zo.”

Hard werken dus, maar daar staat tegenover dat er volgens Kortekaas „niet zo'n *cleane* werkgever-werknemer verhouding heerst”. Het personeel wordt in alle belangrijke beslissingen betrokken. En als ze het er niet mee eens zijn? „Dan denk ik dat we het niet doen... of het moet duidelijk iets zijn zoals, ik zal een voorbeeld noemen, een vuilcontainer. Daar is mijn broer erg scherp in, dat de werkplaats netjes is. Klanten moeten niet uitglijden over olie of struikelen over onderdelen, en daarom gaan wij een rollende rijcontainer nemen. Nou als de jongens dan zeggen: 'dat zien wij niet zitten', dan weet ik zeker dat hij er wél komt, want dat komt ten goede aan het bedrijf.”

Ook voor regelmatig overleg over het werk tussen directie en personeel

is bij garage Kortekaas gezorgd. *Fred Kortekaas*: „Eens in de drie maanden halen we alle jongens bij elkaar, die mogen dan hun vrouw of verloofde meenemen en dan organiseren we een gezellige avond bij mij thuis. Dan laten we de drie maanden even de revue passeren. Hier op het werk is daar geen gelegenheid voor, hier kun je geen vijf minuten bij elkaar zitten zonder dat je wordt gestoord. Maar ja, in de praktijk is iedere drie maanden toch wel moeilijk gebleken, dus tot nu toe is het maar zo eens in het half jaar.”

Een mager resultaat van *Albeda's* culturele revolutie voor inspraak en democratie.

Voor de ondernemers is het leiden van een klein bedrijf ook allesbehalve paradijselijk. De broers Kortekaas moesten op hun vijftiende de zaak van vader overnemen. Die werd ziek en kon niet meer werken. Als zij er niet waren geweest was de zaak geliquideerd en had het gezin naar de bijstand gemoeten. En: „Nooit klaar zijn, dat is het vervelendste. Nooit klaar zijn en altijd haast. 's Morgens bij het opstaan al vlug vlug ik moet naar de zaak, 's avonds vlug vlug ik moet naar huis anders krijg ik ruzie. Ik begin 's morgens om zes uur, en het is altijd wel zeven uur 's avonds voor ik weer thuis ben, alleen zaterdag iets eerder, vijf uur of zo.”

### Stress en hoge bloeddruk

Artsen, psychologen en andere gezondheidszorgers hebben dan ook een goede klant aan ondernemers en personeel uit kleine bedrijven. Organisationspsycholoog *Martin Reiche* promoveerde enkele maanden geleden op het proefschrift *Stress aan het werk*. Zijn conclusie: werknemers en werkgevers bij kleine bedrijven ervaren meer stress en hebben meer lichamelijke en geestelijke klachten zoals hoge bloeddruk, een hoog cholesterolgehalte en last van depressies. Oorzaak daarvan is volgens Reiche de grote productiegerichtheid. Met name het leidinggevende kader heeft het daarvoor veel te druk om zich in de problemen van het personeel te verdiepen. En juist een dergelijk „aandacht van de chef” blijkt volgens het onderzoek de beste manier om stress te voorkomen.



Freddy Rikken

Kleine bedrijven trekken volgens Reiche ook een bepaald type mensen aan. „Uit het onderzoek blijkt dat de echte 'workaholics', de tikje agressieve, produktiegerichte, harde werkers, veel vaker in kleine dan in grote bedrijven voorkomen. Dat type mensen gaat eerder naar een klein bedrijf omdat dat beter bij ze past en dan ontstaat er een wisselwerking: door de stijl van werken in zo'n kleine onderneming wordt dit aspect van hun persoonlijkheid sterk ontwikkeld. Einduitkomst is dan dat ze veel meer lichamelijke en psychische klachten hebben dan hun collega's uit grote bedrijven.

Amerikaans onderzoek wijst ook uit dat dit soort gedrag een belangrijke factor is bij het optreden van hart- en vaatziekten."

### 'Karakteristieke teamgeest'

Mensvriendelijkheid blijkt in het kleinschalige bedrijf ver te zoeken. Maar een economische ervaring krijgen we tenslotte ook niet cadeau en dat die van de kant van kleine bedrijven zal komen lijdt voor velen geen twijfel. Staatssecretaris Piet van Zeil (CDA) van economische zaken heeft het dan ook bijna wekelijks over de „karakteristieke teamgeest tussen kleine aantallen werknemers" bij die bedrijven. Die zorgt volgens hem voor 'flexibiliteit, ontplooiingskansen en een dynamische ondernemersgeest' waardoor kleine ondernemingen bij uitstek geschikt zijn om 'een nieuwe vitaliteit in onze economie te brengen'. Ondernemingen waar, zegt Van Zeil, 'enthousiaste mannen en vrouwen en daadkrachtige ondernemers zullen

**Fred en Frans Kortekaas met het personeel van hun garage: 'Nooit klaar zijn, dat is het vervelendste. Nooit klaar zijn en altijd haast'.**

bijdragen aan de versterking van onze economische structuur'.

Dikke stapels rapporten over het Nederlandse midden- en kleinbedrijf zijn beduidend somberder dan Van Zeil. Administratie, planning, financiën, commercieel inzicht, personeelsbeleid, er is vrijwel geen bedrijfsfunctie die volgens deze studies bij kleine ondernemingen naar behoren wordt vervuld. In 1981 verscheen in opdracht van de Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf het onderzoeksverslag *Zelfstandig Ondernemen*, dat in vijf-honderd pagina's tot de ontmoedigende conclusie komt dat 'kleine ondernemers zich slecht aanpassen aan de eisen die omstandigheden binnen en buiten het bedrijf aan hen stellen'.

Ze doen dus maar wat, en meer dan de helft van de achthonderd bedrijven die de samenstellers van het rapport bezochten bleek dan ook een stagnerende of dalende omzet te hebben. En zelfs bij degenen waar de zaken goed lopen is het vaak meer een kwestie van geluk dan van beleid.

### 'Geluk, veel geluk'

Jan Steenkamer staat samen met zijn broers Kees en Joop aan het hoofd van een van de grotere meubelfabrieken van Nederland. Op ruim tienduizend vierkante meter werken ongeveer zestig man personeel. Het gebouw is nieuw, de kantoren zijn ruim en licht, en naast de eigen showroom

ligt een indrukwekkende productieafdeling. Mannen met oordoppen en mondbeschermers bedienen er ver-vaarijck uitziende machines onder het toezien oog van voetballers, popsterren en vrouwelijk bloot in full colour.

„Geluk, veel geluk" is volgens Jan Steenkamer een van de belangrijkste redenen voor het succes van zijn bedrijf. Zijn beleid omschrijft hij als 'spelenderwijs'. Modellen ontwerpen doet hij zelf („Hij zit altijd wel op een papiertje te krabbelen," fluistert broer Joop). Veranderingen worden aangebracht op basis van toeval. Zo zijn de massiefhouten fronten aan hun kasten ontstaan „omdat we een bepaalde dikte hout over hadden". Inzicht krijgen in hun afzetmarkt en daar op hun planning afstemmen doen de Steenkamers niet. „Als we dat zouden doen, zouden we geen tijd meer over hebben voor het werk."

Volgens de Tilburgse onderzoeker Geeraerts is innovatie en economische ervaring verwachten van kleine bedrijven daarom ook „niet reëel". „Mensen die dat doen halen twee dingen door elkaar: kleine bedrijven als groep en individuele ondernemers. Er vinden wel vernieuwingen plaats: doordat de groep wordt ververst, niet doordat kleine bedrijven zelf aan vernieuwing doen. Daarvoor ontbreken de capaciteiten en het geld."

### Nieuw bloed

Veel kleine bedrijven zijn familiebedrijven, en ook dat heeft volgens Geeraerts invloed op de weinig verheffende economische prestaties. Geeraerts: „Bij het begin van het onderzoek zijn we er vanuit gegaan dat



delijk mee in. De volgende dag komt hij terug en zegt: 'hij moet het toch maar worden. Ik heb er met moe over gepraat, en die vindt dat hij me moet opvolgen.' Dat ging dus wel over een bedrijf met honderdtachtig werknemers."

### 'Pepmiddelen'

Kleine bedrijven spelen dus een heel wat minder heroïsche rol bij het opvijzelen van de vaderlandse economie dan van Zeil's 'dynamische ondernemersgeest' zou willen doen geloven. Prof. C. Brevoord, deskundige op het gebied van de kleine onderneming, betitelt de anderhalf miljard gulden die de overheid jaarlijks uitgeeft om het midden- en kleinbedrijf alsnog de status van economische voortrekker te bezorgen dan ook als 'geldverspillende pepmiddelen' die 'eerder de zwakken in leven houden dan dat ze de potentieel sterken steunen'. Hij komt tot de slotsom dat de bezem nodig eens door het woud van *meer dan honderdtwintig* verschillende subsidies en ondersteuning voor kleine ondernemers moet. In plaats daarvan zou door middel van fiscale maatregelen een 'kleine-ondernemersvriendelijk' klimaat moeten worden gecreëerd, waarin mensen makkelijk de stap aandurven hun aardige ideeën in een bedrijfje om te zetten. De échte vernieuwers daaronder mogen van Brevoord desnoods een bescheiden ondersteuning ontvangen. Want, concludeert hij, onder de kleine ondernemers zijn ze er echt nog, de mensen 'met visie, vitaliteit en ambitie, maar... het zijn er niet veel'.

Het gros van de kleine ondernemers is volgens Brevoord 'ondernemer geweest' en 'zetbaas van hun idee van toen'.

### Al dat gif

En wat het werkklimaat bij kleinschalige ondernemingen betreft, een ambachtelijke meubelmaker uit Vught formuleert het zo: „Natuurlijk zijn er persoonlijke verhoudingen en is er meer betrokkenheid dan in grote bedrijven. Maar die andere dingen zijn óók waar: het harde werken, het traditionele, de gebrekkige mogelijkheden dingen echt goed te doen. Waar dacht u dat al die milieuproblemen vandaan kwamen? Al dat gif dat indertijd is gestort? Dat zijn, denk ik, kleine bedrijven geweest. Die kunnen het ten eerste niet betalen om er op een goeie manier van af te komen en bovendien kan de overheid al die kleine bedrijfjes onmogelijk in de gaten houden. Als ik mijn rommel hier achter in de sloot gooi heeft niemand het in de gaten.

Maar het grootste probleem vind ik de angst, de onzekerheid. Altijd de vraag: *heb ik het wel goed gedaan*. Wij moeten in kleine bedrijven altijd vechten tegen ongrijpbare machten, terwijl we daar eigenlijk geen tijd voor hebben, geen zin in hebben ook. Dat maakt moedeloos. Dat vreet aan je."

nieuw bloed een nieuwe groeifase voor het bedrijf zou betekenen. Dat blijkt niet zo te zijn. In één op de twee gevallen bleek de opvolging van het bedrijf door de tweede generatie de ondergang te zijn geworden.

Wat gebeurt er. Ten eerste vindt de opvolging niet plaats op grond van bewezen capaciteiten maar op grond van familierelaties. Daarnaast hebben oudere ondernemers nogal eens de gewoonte niet meer te investeren: dat is voor de volgende generatie. Die volgende generatie heeft vaak niet de mogelijkheid gehad ervaring op te doen. De meeste ondernemers dulden geen tweede man naast zich, zeker hun zoon niet.

En ten slotte: de nieuwe ondernemer, en dat is des mensen eigen, wil na de overname een daad stellen om te laten zien dat hij er is. Hij gaat de uiterlijke kenmerken van de functie uitbundig overnemen, met auto's met telefoon en drie maîtresses, om pas veel later te ontdekken dat er achter

**Kees Steenkamer voor de meubelfabriek die haar succes voornamelijk heeft te danken aan 'geluk, veel geluk'.**

dat uiterlijk vertoon dat hij bij pa of oom zag ook nog een functie schuilt.

„Er ontstaat dan een voor ons onverwacht verschijnsel bij bedrijfs-overname binnen de familie: overinvestering. De nieuwe generatie zal wel eens even laten zien dat hij niet zo ouderwets is als pa. En als pa nog in leven is redeneert die vaak van 'ach, hij moet toch een kans hebben, ik heb ook fouten gemaakt in het begin'. Hij vergeet dan wel even dat hij toen een bedrijfje met misschien twee man had, en dat er nu zestig of meer werken. „Een bedrijfsadviseur drong er een keer bij een oudere ondernemer op aan om zijn zoon niet als opvolger te nemen, gewoon omdat hij totaal ongeschikt was. Pa stemde daar uitein-

Freddy Rikken