

'Hij manageert, ik mag ondernemen'

Ghislain Vanherle droeg dagelijkse leiding over aan externe manager | Zoektocht verliep in drie pogingen

ARTIKEL

REACTIES (0)

Meer in **TECHNOLOGIE**

[Bewaren](#)

[E-mailen](#)

[Corrigeren](#)

[Afdrukken](#)

[Linken](#)

'Ik mag weer ondernemen! Ik word niet meer meegesleept door de hectiek van de dag', verzucht Ghislain Vanherle. 'Veel meer ondernemer dan manager ben ik, maar dat ging ik pas beseffen nadat ik het management had kunnen doorgeven.' Anderhalf jaar geleden is het nu dat Johan Van den Berckt het roer overnam bij P&V Elektrotechniek, dat gespecialiseerd is in het ontwerp en de assemblage van industriële laagspanningsschakelkasten. Niet één van Vanherles drie zonen volgde zijn vader op als CEO, maar een externe manager.



Johan Van Den Berckt (links) en Ghislain Vanherle

Vanherle, nu 57 jaar, blikt terug op de pogingen en jaren die het gekost heeft om zo ver te komen. 'Zowat tien jaar geleden vertelde ik in een werkgroep voor ondernemers dat het niet mijn bedoeling was dat mijn zonen de zaak zouden overnemen. Ik had te veel slechte voorbeelden gezien van fils-à-papa's. 'Dus je gaat je bedrijf verkopen?', was de reactie. Daar was ik even stil van. P&V is als mijn vierde kind. Dat loslaten kost me nog veel meer moeite dan als vader mijn zonen stilaan loslaten. 'Nee, niet verkopen.' Vroeg of laat zouden mijn kinderen

dus toch als erfgenaam betrokken raken.'

Hoewel hij nog relatief jong was, was het denkproces over zijn opvolging voor Vanherle in gang gezet. Een eerste besluit was zijn zonen zodra ze afgestudeerd waren tot de raad van advies te laten toetreden. 'Voor de dagelijkse leiding bleef het nodig een oplossing te vinden, om de continuïteit te verzekeren voor het bedrijf en voor de zowat 150 gezinnen die ervan afhankelijk - je weet nooit dat me iets overkomt. We besloten mijn rechterhand klaar te stomen om me op te volgen.'

Achttien maanden zou het duren, met mijlpalen onderweg. Twee maanden voor het traject afgerond was, haakte de opvolger-in-spe af om de last van de verantwoordelijkheid voluit op de schouders te nemen. 'Mijn beste man en opvolger... weg.'

In 2007 ondernam Vanherle een nieuwe poging. Een manager aangeworven, na een zwaar assessment. Eerst als operationeel directeur, maar met de duidelijke bedoeling CEO te worden. 'Erg intelligent, maar empathisch minder sterk. Jammer genoeg hield hij het maar een jaar vol.'

Inmiddels had Vanherle hints gekregen over Johan Van den Berckt, die geknipt zou zijn om als interim-manager een strategieoefening bij P&V te begeleiden. 'Dat klikte van bij het eerste gesprek', herinnert hij zich. 'Een assessment is er niet meer aan te pas gekomen.' Na een half jaar vroeg hij Van den Berckt de belangrijkste business unit te leiden. Al snel nam die er ook de verantwoordelijkheid bij voor de aankopen. Toen Van den Berckt de kans kreeg een ander bedrijf over te nemen (zie kader) drong de nood zich op om over zijn toekomst bij P&V te praten. 'Oh nee, niet ook mijn derde man!', bedacht Vanherle. 'Al twee keer had ik de mentale veerkracht moeten opbrengen om een stap terug te doen en dan weer voluit de leiding op te nemen. Toch niet een derde keer?'

Na een paar maanden wikken en wegen koos Van den Berckt toch voor P&V. 'In november 2009 begonnen we de laatste stap voor te bereiden. Ik had echter lessen getrokken: geen deadlines meer, en duidelijk communiceren naar het personeel, maar pas als alles vaststond.' Half februari 2010 viel de beslissing dat Van den Berckt vanaf 1 maart de pet van CEO ging dragen.

Een assessment van Vanherles zonen, die toch actiever waren geworden, bracht vorig jaar de bevestiging: 'Confronterend: wat kunnen en wat willen ze? We zijn samen tot het besluit gekomen dat de verantwoordelijkheid als eigenaar zorgelijk genoeg is. Al sinds 2006 waren we samen aan het nadenken over de taakverdeling tussen de raad van bestuur en de CEO, daar zijn met Johan duidelijke afspraken over gemaakt. Ik ben beschikbaar als adviseur, maar bemoei me niet met het operationele, noch technisch noch in de verkoop.'

Inmiddels had Vanherle hints gekregen over Johan Van den Berckt, die geknipt zou zijn om als interim-manager een strategieoefening bij P&V te begeleiden. 'Dat klikte van bij het eerste gesprek', herinnert hij zich. 'Een assessment is er niet meer aan te pas gekomen.' Na een half jaar vroeg hij Van den Berckt de belangrijkste business unit te leiden. Al snel nam die er ook de verantwoordelijkheid bij voor de aankopen. Toen Van den Berckt de kans kreeg een ander bedrijf over te nemen (zie kader) drong de nood zich op om over zijn toekomst bij P&V te praten. 'Oh nee, niet ook mijn derde man!', bedacht Vanherle. 'Al twee keer had ik de mentale veerkracht moeten opbrengen om een stap terug te doen en dan weer voluit de leiding op te nemen. Toch niet een derde keer?'

Na een paar maanden wikken en wegen koos Van den Berckt toch voor P&V. 'In november 2009 begonnen we de laatste stap voor te bereiden. Ik had echter lessen getrokken: geen deadlines meer, en duidelijk communiceren naar het personeel, maar pas als alles vaststond.' Half februari 2010 viel de beslissing dat Van den Berckt vanaf 1 maart de pet van CEO ging dragen.

Een assessment van Vanherles zonen, die toch actiever waren geworden, bracht vorig jaar de bevestiging: 'Confronterend: wat kunnen en wat willen ze? We zijn samen tot het besluit gekomen dat de verantwoordelijkheid als eigenaar zorgelijk genoeg is. Al sinds 2006 waren we samen aan het nadenken over de taakverdeling tussen de raad van bestuur en de CEO, daar zijn met Johan duidelijke afspraken over gemaakt. Ik ben beschikbaar als adviseur, maar bemoei me niet met het operationele, noch technisch noch in de verkoop.'

'Het blijft een emotioneel proces om afstand te nemen. Ik moet soms op mijn tanden bijten als de dingen anders worden aangepakt dan ik het zou doen. Maar meestal draait het erop uit dat hun resultaat beter is. Nu beseff ik dat ik de bottleneck was geworden in mijn onderneming.' Vanherle benadrukt hoe belangrijk de rol van de mental coach was die hij na de eerste mislukte poging aansprak en die hem en het management nog steeds bijstaat. 'Hij stelt de lastige vragen en reikt inzichten aan.'

Om met pensioen te gaan, is het te vroeg. Vanherle heeft nu de tijd om technologie- en marktontwikkelingen te volgen en te bekijken waar er opportuniteiten zijn voor nieuwe zaken. 'Met plezier stort ik me daarop. En zo laat ik P&V met rust!'