



# ‘Niet het type dat met fluwelen pantoffels rondloopt en naar beneden wijst’

Een groot bedrijf van vader op zoon: hoe neemt Young Grower Dirk Ebben het stokje over van vader Toon?

**‘Kun je niet naar mij toekomen? Dan kom ik naar jou.’ Twee zinnen en een halfuur later staat Dirk Ebben op de stoep. Dirk is 26 jaar, maar in zijn ontwikkeling zo ver als de gemiddelde dertiger of veertiger. Hij is afgelopen juni getrouwd en heeft een dochttertje van negen maanden. Samen met zijn vader Toon heeft hij de dagelijkse leiding in handen van de indrukwekkende organisatie die Boomkwekerij Ebben is. Een portret van een talentvolle boomkweker, die waar wil maken waarvoor hij in de wieg is gelegd.**

Auteur: Santi Raats

Dirk Ebben stapte enkele jaren geleden bij zijn vader in het bedrijf, dat op dat moment al honderd werknemers en een duizelingwekkende 450 ha aan areaal telde. De holding Ebben, waaronder de boomkwekerij valt, bevat ook nog eens de franchise-Intratuins in Malden, Elst en Nuenen en een hoveniersbedrijf. Deze worden geleid door de broer van vader Toon: Joep Ebben. De jonge Ebben is inmiddels voor 5 procent mede-eigenaar van het familiebedrijf, en kan zich verder inkopen naar gelang zijn ervaring en ontwikkeling. Een gespreid bed, kun je denken. Maar adel verplicht. De jonge Ebben draagt al grote verantwoordelijkheden: in de boomkwekerij draait het jaarlijks om miljoenen.

## **In de wieg gelegd voor het vak**

Dirks liefde voor het bedrijf is zo groot, dat hij zijn toekomst er graag aan wijdt. ‘Ik heb een ongelofelijke passie voor de bomen en wilde

van jongs af aan al boomkweker worden.’ Dirk groeide natuurlijk op het boomkwekerijterrein. ‘Vanaf mijn zevende help ik op zaterdagen al mee met het afsmeren van gesnoeide bomen met wondbehandelingsmiddel. Ik zat dan vol met de topsin M, maar een groot voordeel was dat ik met de mannen frietjes mee mocht eten, aangezien zaterdag “frietjesdag” is op de kwekerij. We reden als kind met skelters en al gauw met shovels en tractoren op ons eigen terrein rond. We speelden soldaatje in de rooigaten die we gebruikten als loopgraven. Ik ken niets anders dan leven en werken op deze boomkwekerij.

Ik had vaak als droom om voor mezelf te beginnen. Het geeft een kick om alles zelf uit te vinden en je eigen team rond je heen te verzamelen. Maar om in dezelfde branche een bedrijf te beginnen, terwijl het familiebedrijf met 150 jaar historie ook om een opvolger vraagt, is dood-



10 min. leestijd



Vakblad Boom in Business gaat op zoek naar de meest getalenteerde jonge kwekers, jonge mannen en vrouwen die de toekomst van de sector zeker moeten gaan stellen. Een aantal van die jonge talenten wordt aan u voorgesteld.

## ‘Het bedrijf is groot, maar plat: Toon en ik staan met bedrijfsfeestjes zelf achter de tap’

zonde. Ik werk graag samen met mijn vader en het bedrijf is zo groot dat ik er de komende jaren genoeg uitdaging in zal vinden om het maximale uit mezelf en het bedrijf te halen. De uitdagingen zijn onder meer de huidige marktsituatie, omgaan met de extremere weersomstandigheden, goede vakmensen vinden en opleiden en überhaupt om in areaal te blijven groeien. Wij streven in de kwekerij voor een roulatieteel. Door de fosfaatrechten willen boeren schaalvergroting, houden ze hun grond

vast en is het lastiger om aan nieuwe grond te komen. De markt wordt doorzichtiger. Partijen die vroeger toeleverancier waren, leveren nu ook direct aan de eindgebruiker. De concurrentie is groter.

Toch zijn er maar weinig bedrijven die zelf het hele assortiment kunnen leveren. Bij ons staan daadwerkelijk de soorten, aantallen, maten en vormen die gevraagd worden in de markt. Wij zijn gespecialiseerd in laanbomen van 18/20 tot 100-120 en hebben momenteel een 175 ha aan meerstammige struiken en solitaires staan. Zij variëren van 100-125 tot 1400 cm hoogte. Een gezonde concurrentie is niet erg, dat hoort erbij en dat maakt je sterker. Het is alleen jammer dat de meerwaarde van groen rondom een huis of gebouw momenteel te zeer wordt onderschat. Het zou mooi zijn als de boom met zijn bijbehorende kwaliteit als product weer meer wordt gewaardeerd.

### Kar trekken

De leiding nemen is een vanzelfsprekendheid voor deze jonge boomkweker. Ebben straalt een rustig zelfvertrouwen en natuurlijk gezag uit. ‘Dat is zo gegroeid’, zegt hij daarover. ‘Toen ik jonger was, en ’s ochtends met mijn vader om 5 uur aan de keukentafel zat te overleggen, stuurde hij me wel eens op pad om voor een klant een “spoedje” uit te voeren. Daar had ik dan soms mensen en materiaal voor nodig. Dan was ik me ervan bewust dat ik daar als snotaap de hele planning van de teeltcoördinator torpe-

deerde, omdat er van “papa” iets moest gebeuren wat niet op een andere dag kon. Door dit soort ervaringen heb ik geleerd om boodschappen tactisch te brengen.’

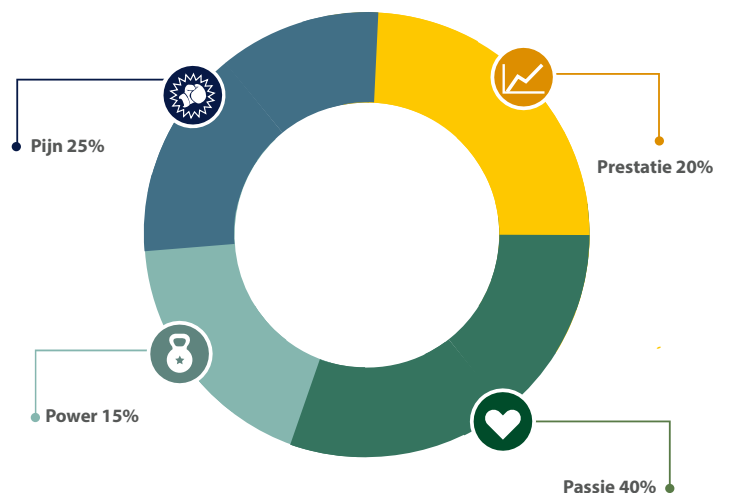
‘Ik neem vaak wat meer tijd om me in te leven in een bepaalde situatie’, vervolgt Ebben over zijn manier van aansturen. ‘Toon is harder: hij heeft door zijn overvolle agenda minder tijd om zich in een bepaalde situatie in te leven. Maar waarschijnlijk is dat ook een gevolg van al die jaren aan ervaring: hij is door schade en schande wijs geworden.’

Dirk trekt nog een vergelijking met zijn vader. ‘Toon heeft geen angst om risico’s te nemen.’ Hij vult aan dat ‘papa’ gaandeweg ‘Toon’ voor hem is geworden op het werk. ‘Maar thuis is het gewoon papa, hoor.’ Hij vervolgt: ‘Het bedrijf bestaat al 155 jaar, maar Toon begon met 60 ha, een grote lening bij de bank en zat samen met een secretaresse en een boekhouder op kantoor. Onder zijn leiding is het bedrijf zo groot geworden als het nu is. Aan de keerzijde heb ik nu veel meer te verliezen: 40 medewerkers op kantoor aan financiële administratie, logistiek, verkoop en het evenementenbedrijf, en 60 man in de productie. We doen alles samen en ik krijg van mijn vader alle vrijheid om me te ontplooiën. Als een van de leidinggevenden neem ik het voortouw in onder andere het maken van een eindbeslissing. Maar om mij heen staat een heel team waarmee ik de klus klaar en ik besef dat ik in veel opzichten ook nog maar net kom



|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>NAAM</b>               | Dirk Ebben   |
| <b>GEBOORTEDATUM</b>      | 11-08-1992   |
| <b>GEBOORTEPLAATS</b>     | Cuijk  |
| <b>BURGERLIJKE STAAT</b>  | Getrouwd met Sanne (28) en vader van Liv (negen maanden)               |
| <b>FUNCTIE</b>            | Directie-/MT-lid en allround medewerker                                |
| <b>BEDRIJF</b>            | Boomkwekerij Ebben   |
| <b>HOBBY'S</b>            | Activiteiten in de buitenlucht, zoals wandelen, fietsen, zeilen, skiën |
| <b>WILDE VROEG WORDEN</b> | Boomkweker   |

Ambitie kan langs vele wegen vorm krijgen. De ene keer zit het tegen; dan komt doorzettingsvermogen om de hoek kijken. De andere keer krijgt passie alle ruimte omdat je in een flow zit. Wij vroegen alle kandidaten hun inspanningen af te zetten langs de meetlat van de vier P's: power (slagkracht), pijn (doorzettingsvermogen), passie en prestatie (strategisch inzicht). Dit is de meetlat van Dirk Ebben:







**'Ik heb een ongelooflijke passie voor bomen en wilde van jongs af aan boomkweker worden'**

kijken.' Op de vraag of Dirk via een cijfermatige visie het bedrijf aanstuurt, antwoordt hij: 'Ik denk dat mijn visie een mix is van verschillende elementen. Ik zou bijvoorbeeld scherper kunnen inkopen, beter kunnen uitonderhandelen en preciezer vooraf kunnen berekenen wat de juiste beslissing is. Meestal draag ik dus ideeën aan vanuit mijn visie of gevoel en zijn er vervolgens naaste collega's die de financiële risico's, kosten en baten uitrekenen. Ook de verkoop doe ik voornamelijk op gevoel. Natuurlijk weet ik wat er in en uit gaat, wat ik heb staan en wat andere kwekers hebben staan. Dat is van belang om onze concurrentiepositie te versterken. Maar ik ben niet alleen cijfermatig, omdat beslissingen vaak afhangen van de situatie. Soms wil je een prachtexemplaar, dat niet volledig aan de norm voldoet, per se behouden. Cijfermatig gezien zou je deze eerder moeten

verwijderen. Maar door de grote passie voor het product kun je het niet over je hart verkrijgen om hem weg te gooien, en dan heb je nu een pronkstuk dat in de kwekerij staat te schitteren. Soms versnipper je een boom liever om een bepaalde reden.'

**Samen bereik je meer**

Ebben noemt zichzelf een mensenmens. 'Daarmee bedoel ik dat ik een makkelijk aanspreekpunt wil zijn voor medewerkers. Ze weten dat ik naar ze luister, bijvoorbeeld als het gaat over verbeteringen in het werkproces. Ik wil dat de medewerkers gemotiveerd blijven om goed werk te leveren en ben zuinig op ze. Goede medewerkers zijn niet dik bezaaid en ik heb ze hard nodig voor de toekomst. Voor mij geldt 'gelijke monniken, gelijke kappen'. De jongens buiten zijn mij even lief als de collega's

van kantoor. De betrokkenheid in het productieproces is tastbaar in ons bedrijf: iedereen beseft dat we allemaal van ons product moeten eten.

Rooien is een tijd van verbroedering. Als er gerooid moet worden, zorgen we er samen voor dat alles er op tijd uit ligt. We pauzeren gezamenlijk in de bus. Als het koud is, hebben we het samen koud. Regent het? Dan worden we gezamenlijk nat. Dat schept een hechte band. Ik vind het familiegevoel in het bedrijf belangrijk, ondanks dat de huidige bedrijfsgrootte dat soms wel wat lastiger maakt. Er zijn gezinnen waaruit alle drie zoons bij ons werken. We organiseren familiedagen, vieren samen kerst tijdens de kerstborrel en uiteraard zijn er personeelsfeesten. Toon en ik staan dan zelf achter de tap.

Mijn doel is om onze organisatie volwassener





te maken en de bedrijfsgrootte te behouden. Iedereen draagt daar een steentje aan bij. Ik probeer de organisatie volwassenere te maken door nog meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf neer te leggen. Collega's krijgen van mij veel ruimte voor zelfontplooiing en eigen inbreng. Ik merk dat dit motiverend werkt. Wel stuur ik extra op KPI's (kritieke prestatie-indicatoren, red.), kwaliteit, werkefficiëntie, orde en netheid. Dat zijn voor mij - naast de autonomie van de werknemers - ook belangrijke pijlers. Doordat mijn vader zijn handen vol had aan in- en verkoop en het aansturen van 60 man, schoten er bepaalde zaken bij in. Ik heb daar momenteel meer tijd voor en probeer hier dus ook meer aandacht aan te besteden. Groeien in de huidige bedrijfssituatie is niet per se een doel. Het mag, maar is geen vereiste. We hebben nog zoveel andere inspirerende ideeën waar we iets mee zouden willen doen.'

### Opwerken

Wanneer het heel druk is, gaat Ebben maar al te graag naar buiten om bij te springen. Om het werk af te maken. Of om even zijn hoofd leeg te maken. 'Ik ben van onder af aan begonnen. Na de vroegtijdig gestaakte avonturen agribusiness en tuin- en landschapsmanagement aan de HAS Hogeschool in 's-Hertogenbosch - omdat ik de opleidingen te breed vond en eigenlijk al wist dat ik boomkweker wilde worden - ben ik in 2013 een jaar in ons bedrijf gaan werken. Daarna heb ik stages gelopen in Noord-Duitsland, Tsjechië en Zwitserland: snoeien, toppen zetten, rooien, veel werken met grotere bomen en een aantal grotere private tuinen aanplanten. Ik heb veel geleerd in de communicatie met klanten en opdrachtgevers om tot het beste resultaat te komen.

Door mijn stages heb ik verschillende managementstijlen meegemaakt. Op een middelgrote boomkwekerij in Noord-Duitsland managet de eigenaar zijn bedrijf heel duidelijk. De lijntjes zijn daar kort en er is geen grijs gebied. Men weet precies wat er verwacht wordt en het tempo ligt hoog. Mede daardoor ziet het er op die kwekerij goed geordend uit. Wij hebben een hele andere organisatie, met teeltchefs en teamleiders. Daarbij zijn wij zelf ook nog vaak tussen de rest van de medewerkers te vinden. Dat vraagt om een hele andere manier van leidinggeven. We zijn een seizoensbedrijf, dus vijf maanden per jaar moeten we er volle bak tegenaan. Dan communiceert de leiding, waar ik onderdeel van ben, directiever richting de voormannen dan wanneer het seizoen voorbij



is. Ik ga er vanuit dat zij het verhaal goed naar het betreffende team uitdragen. Ik vertrouw volledig op hen: zij zijn sleutelfiguren met wie ik vaak spar en van wie ik ook nog veel kan leren.

Ik loop en werk vaak tussen de jongens. Ik praat een op-een-met hen of overleg ter plekke als ik zie dat er iets moet gebeuren. Soms ga ik op onderzoek uit en stel ik vragen om tot een oplossing te komen. Overal aanwezig zijn, is belangrijk voor de motivatie van de medewerkers. Ik ben niet het type dat met fluwelen pantoffels op kantoor rondloopt en naar beneden wijst. Vaak leg ik mijn oor te luisteren bij de buitenmedewerkers. Als zij een goed idee hebben, dan moet dat ook gehoord worden. Ik vind die betrokkenheid bij het bedrijf enorm van belang. Verschillende invalshoeken zorgen voor een compleet overzicht van het reilen en zeilen van het bedrijf.'

### Een dag zuur, daarna vergeten

Vroeger kon Dirk zich gestrest voelen door tegenslag, nu is dat veel minder. 'Ik heb van mijn vader geleerd dat "het komt zoals het komt". Je kunt beter in oplossingen dan in problemen denken. Als je wakker gaat liggen van problemen, dan halen diezelfde problemen je de volgende dag in. Je kunt na een tegenslag beter je rust pakken, zodat je de volgende dag strijdvast kunt zijn en fit genoeg bent om de gevolgen van de tegenslag het hoofd te kunnen bieden. Zo hebben we bijvoorbeeld door de

droogte van afgelopen zomer plantgoed verloren. Dat is dan zo. Ik weet: we hebben er met man en macht aan gewerkt om zo min mogelijk verliezen te lijden. Iedereen heeft zijn steentje bijgedragen. Sommigen begonnen iedere dag om vijf uur en gingen door tot diep in de avond. Dan heb je er echt alles aan gedaan. Meer kun je niet doen. Er valt jezelf of de organisatie niks te verwijten.

Het komt ook voor dat er voor sommige artikelen geen markt meer is. Dan hebben we meer staan dan we kwijt kunnen. Een goede boomkweker gooit soms ook stevig weg, ook al kost dat in eerste instantie geld. Rooien moet om ruimte te maken voor de toekomst. Dat betekent niet dat dat geen pijn doet. Wanneer mijn vader en ik met de spuitbus rondlopen en ik een gezonde boom moet markeren die al veertig jaar op onze kwekerij staat en waar veel zorg, liefde en aandacht van de medewerkers in is gestoken, dan doet dat wel even pijn, ja. Het duurt ook even voordat we zo'n beslissing nemen. Maar als de boom eenmaal gerooid is, ben ik het vergeten. We kijken naar de toekomst en blijven niet hangen in het verleden. Ik denk vooral oplossingsgericht. Heb je een probleem of een voorval, dan moet je dat aanpakken. Niet alleen het probleem, maar ook de achterliggende oorzaak.' Moeilijke besluiten nemen duurt langer Ebben frons zijn wenkbrauwen: 'Wat is slagkracht? Mijn vader is daadkrachtiger dan ik. Ik



twijfel langer bij bepaalde beslissingen. Maar er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Soms neemt een van ons een besluit en dan blijkt achteraf dat een ander besluit beter was geweest. Mijn daadkracht hangt ook af van de situatie: een tak afknippen is een makkelijker besluit dan op directieniveau besluiten om ergens in te investeren, om niet verder te gaan met een klant of om een hele groep bomen weg te gooien. Over dergelijke beslissingen doe ik langer, omdat ik alle perspectieven wil overdenken voordat ik een besluit neem.' Klantgericht, maar niet ten koste van alles. Prestatiegericht is Ebben zeker: 'Ik voel de adrenaline stromen bij het binnenhalen van orders. Zonder passie, enthousiasme en liefde voor het product is het lastig om jezelf te motiveren en de kar te trekken. Ik kan over het algemeen tot het uiterste gaan om een opdracht te krijgen. Ik ben 24 uur per dag bereikbaar. Die trend heerst bijna over het hele bedrijf, want onze klanten maken óók lange dagen en hebben ook buiten kantoor tijden nog wel eens een vraag.' Ebben legt zijn prioriteiten uit: 'Je moet als ondernemer klanten tevreden houden, werk blijven genereren voor je medewerkers en je gezin en vrienden tevreden houden. Dat zorgt

wel eens voor wrijving. Tegen je gezin zeg je eerder nee dan tegen een klant. Maar aan klantgerichtheid zit ook een grens: je kunt heel hard rennen om die ene boom van een van de 168 percelen te gaan halen als een klant iets is vergeten of een spoedje bij je neerlegt, maar je kunt als bedrijf niet leven van de waan van de dag. Dat gaat vaak ten koste van de kwaliteit. Wij streven naar de hoogste kwaliteit. Onze klanten weten dit en verwachten dit ook. Door onze jarenlange ervaring en knowhow adviseren wij klanten graag over de plantlocatie, het sortiment en assisteren wij vaak bij de planning. Projecten in het groen duren vaak meerdere jaren. Dan kan het niet zo zijn dat je die boom morgen nodig hebt. Dat weet je vaak al eerder. Een spoedje kan, maar we produceren geen klinkers. We werken met een levend product.'

### **Privétijd pakken, nu het nog kan**

Om zoveel mogelijk te kunnen genieten van zijn privéleven, is Ebben jong vader geworden. 'Toon zei destijds: "ik heb er te weinig van kunnen genieten door de drukte op het werk. Nu ben ik er nog bij, en kun jij meer tijd besteden aan je vrouw en kind. Als ik wegval, moet je volle bak gaan, maar dan heb je wel bewuster

je kinderen zien opgroeien." Mijn vrouw en ik besloten ervoor te gaan en inmiddels hebben we al negen maanden een prachtig dochtertje, Liv. Mijn gezin is heel belangrijk voor me: wij hebben samen een goede basis. Ik denk dat iemand pas goed kan presteren als er een balans is tussen werk en privé. De rust en stabiliteit in mijn privé situatie geven me ruimte voor inspiratie, om te doen wat ik het allerliefste doe: bomen kweken!'



**Be social**

Scan of ga naar:

[www.boom-in-business.nl/article/29494/ik-ben-niet-het-type-dat-met-fluwelen-pantoffels-op-kantoor-rondloopt-en-naar-beneden-wijst](http://www.boom-in-business.nl/article/29494/ik-ben-niet-het-type-dat-met-fluwelen-pantoffels-op-kantoor-rondloopt-en-naar-beneden-wijst)