

Het rijk van een ondernemende psycholoog

Jan-Hein, Marieke en Willem verloren onlangs hun vader, Jan Schouten, oprichter van Schouten & Nelissen. Sinds drie jaar leiden ze het familiebedrijf als trio. 'We hebben het flink opgeschud.'

Ron Kosterman

Foto's Friso Keuris

Kan ook een bedrijf rouwen? Jan-Hein, Marieke en Willem Schouten vragen het zich af. Op 30 april overleed hun vader Jan, 82 jaar oud, grondlegger van opleidings- en trainingsimperium Schouten & Nelissen. Anderhalve maand later, half juni, zegt Jan-Hein (52) in een vergaderzaal op het hoofdkantoor in Zaltbommel: 'Ik voel een bepaalde landerigheid.' Marieke (43): 'Ik ook.' Willem (40): 'Ik mis de energie.' Jan-Hein: 'Alsof er een dekentje over de organisatie ligt.'

Ze hadden het er eerder die ochtend over gehad. Voor het eerst na de plotse dood van hun vader hadden ze een zakelijke ontmoeting. Natuurlijk rouwen de kinderen nog. Marieke: 'We waren hier even niet geweest. Dat kan het ook zijn.'

'Misschien,' zegt Willem, 'ligt het aan het warme weer. Mensen werken thuis. De parkeerplaats is leeg.' Jan-Hein: 'Geen dekentje van rouw, maar een zo-

mers dekentje. Zou kunnen. Het wordt tijd dat het gaat regenen.'

Jan Schouten kwam al jaren niet of nauwelijks meer op kantoor. Er hangen foto's van hem aan de muren. Jan-Hein: 'Veel jonge medewerkers zijn hem nooit op de gang tegengekomen of hebben een kop koffie met hem gedronken. Maar zijn geest en zijn ziel zitten in het bedrijf.' Willem: 'Mijn vader hield van gekkigheid. Die gekkigheid is er even niet.'

Als trio voeren ze Schouten & Nelissen aan sinds 2020. Toen kwam Willem, tot dan vooral ontwerper van lampen en sieraden, in dienst als *brand manager*. Jan-Hein was in 2017 bestuursvoorzitter van het familiebedrijf geworden, nadat hij zijn groep van internetbedrijven had verkocht. Marieke begon er in 2012 en is sinds 2022 de *chief dna officer*. Ze werkte lang bij logistiek dienstverlener DHL.

'Of dit zijn droom was? Ik heb dat nooit expliciet uit zijn mond gehoord.'

In het hoofdkantoor van Schouten & Nelissen in Zaltbommel. Van links af: Jan-Hein, Willem en Marieke Schouten



Jan-Hein, de bestuursvoorzitter



Marieke, de chief dna officer



Willem, de brand manager

vertelt Marieke. 'Ik heb hem weleens gevraagd wat hij ervan vond dat we hier alle drie werken. Dat was niet vanzelfsprekend. We hebben onze eigen paden bewandeld. Dat stimuleerde hij ook. Hij vond het wel bijzonder, zei hij. En hij had vertrouwen in ons. Dat voelen we. Nog steeds.'

Op sociale media schreven ze: 'Onze *padre*, Janneman, *der Alte* en Harrie is overleden.' Schouten stierf in zijn slaap aan acuut hartfalen in het familiehuus in het Spaanse Marbella. Zijn derde echtgenote Yan Dong – de voormalige secretaresse van Jan-Hein in China – was erbij. In Spanje was hij *padre*. 'Thuis noemden wij hem *der Alte*,' vertelt Marieke. Jan-Hein: 'Hij sprak vaak over zichzelf in de derde persoon enkelvoud. Als iets fout ging, zei hij: "Harrie is niet lekker bezig."' Willem: 'Pa noemde de automatische piloot van zijn zeilschip ook Harrie.'

Hij richtte Schouten & Nelissen in 1980 op met Boris Nelissen. De gepromoveerde psycholoog genoot in die dagen enige bekendheid door zijn tv-programma bij de AVRO, waarin hij Nederlanders assertiever wilde maken. Ze zouden vaker 'nee' moeten zeggen, ook tegen hun baas, vond hij. Het bedrijf begon met assertiviteitstrainingen.

Boris Nelissen stapte er na een paar jaar uit. Schouten pionierde erop los. Talrijke opleidingen en trainingen in persoonlijke en professionele ontwikkeling volgden. Hij begon uitgeverij Thema, lanceerde producten voor *human resources*-afdelingen, ging internationaal en

zette Schouten University op, tegenwoordig Schouten & Nelissen University of Applied Sciences (SUAS) geheten.

Onder Schouten & Nelissen hangen negen bedrijven. Naast Thema en SUAS zijn dat onder meer New Heroes, Competence, Realise, Relevance en New Dawn. Die hebben eigen directies, de tweede generatie Schouten zet de grote lijnen uit. 'Geeft,' zegt Marieke, 'links en rechts een duwtje' en waakt over het gedachtegoed, met een specifieke rol voor haar als *chief dna officer*. Schouten & Nelissen zet jaar-

'Ik zei tegen pa: "China is het walhalla voor trainingen in assertiviteit"'

lijks zo'n 80 miljoen euro om. In Zaltbommel werken zo'n driehonderd vaste medewerkers. Het bedrijf heeft wereldwijd om en nabij 750 zogeheten *associates* en freelancers aan het werk die de opleidingen en trainingen geven. De onderneming is in zestig landen actief. Waaronder China, waar Jan ook kort woonde met Yan Dong.

Jan-Hein: 'Ik was in 2007 een internetbedrijfje in Peking begonnen. China was zestien jaar geleden natuurlijk niet wat het nu is. De mensen waren doodsbang om fouten te maken. Ik zei op een gegeven moment tegen pa: "Pa, dit is het walhalla voor assertiviteitstrainingen." Die ouwe wilde meteen overkomen. Daar had ik eigenlijk niet zo veel zin in, want pa was totaal onaangepast.

'Ik was duidelijk: kom met je eigen delegatie, ik heb iemand die jullie kan rondleiden. Dus ik zeg tegen Yan Dong, mijn secretaresse: "Zorg goed voor hem."' Dat werd meer dan een romance. Jan-Hein, lachend: 'Ja, je bent familiebedrijf of niet.' Willem: 'Ook als familie denken we *global*.'

Het huwelijk met zijn tweede echtgenote, Anne van Hooft, stond al onder druk. Zij is de moeder van Marieke en Willem en 'us mam' voor Jan-Hein. Zijn biologische moeder overleed aan kanker, toen hij vier was. Anne werkte volop mee bij Schouten & Nelissen en was directielid. Jan-Hein: 'Dat leverde spanningen op. Mijn vader bruste van de ideeën. Die moest hij dan bij moeders pitchen. Dan keek ze naar de winst- en verliesrekening en moest ze zeggen: "Jan, dat gaat niet."'

Hij kan zich weinig herinneren van de periode na het overlijden van zijn moeder. Zijn vader werkte als psychotherapeut in Eindhoven. 'Het was overleven, dat weet ik. Die periode heeft me enorm gevormd. Na een paar jaar was daar ineens een nieuwe moeder – fantastisch. Ik was goed genoeg. Daar ging het om.'

Zijn zus werd geboren, later zijn broer. 'Ik heb nooit het gevoel gehad dat het half was of zo.' Marieke: 'Nee, zo bijzonder.' Willem: 'We hebben echt voor elkaar gekozen.' Jan-Hein: 'Wij hadden een gemeenschappelijke moeilijkheid, hè. Pa had ruimte nodig.' Willem: 'Daarin vonden we elkaar.'

Marieke: 'Ik heb twee grote broers, zo zie ik dat nu. Maar in mijn jeugd keek ik echt tegen Jan-Hein op. Ik was acht toen hij eindexamen deed. In 1988, tijdens het



Jan Schouten (links) begon zijn bedrijf thuis, op zolder



Jan Schouten met zijn tweede vrouw Anne die als directielid voor het bedrijf werkte



Het voormalige schoolgebouw dat sinds 1993 het hoofdkantoor is van Schouten & Nelissen



De groep telt negen merken

EK Voetbal dat Nederland won, ik weet het nog precies. Later nam hij me aan zijn arm mee. Ik was zo'n *happy hippo* die op de dansvloer stond en aan de dj vroeg of hij Glenn Medeiros wilde draaien. Met Jan-Hein dronk ik mijn eerste biertjes.' Hij: 'In café De Spin.'

Willem: 'Heintje en ik hebben duizenden potjes getafeltenist en gevoetbald. We waren continu aan het klooiën. Toen hij zijn eerste vriendinnetje had, ging ik weleens mee op zijn Puch. Zij zat achterop, ik op de benzinetank. Dat vonden onze ouders niet zo'n fijn idee.'

Het familiebedrijf was altijd thuis, zeggen ze. Schouten & Nelissen ging van start op de zolder van het woonhuis naast de imposante Sint-Maartenskerk in Zaltbommel. Willem: 'Zaken werden aan de keukentafel besproken. Als het goed ging, merkten we het, als het slecht ging ook.' Marieke:

'We bleven tussen de middag niet over op school. We lunchten met onze ouders aan die keukentafel. Je kon het chagrijn soms voelen.' Jan-Hein: 'Pa kon een moeilijke man zijn, ook voor zichzelf. Ongeduldig en ongeduldig.' De man die anderen de kansen bood om zichzelf persoonlijk te ontwikkelen, hield zelf graag controle. Willem: 'Bij de loodgieter lekt de kraan soms ook, zeggen ze toch?'

Na schooltijd en in de weekeinden werkten ze mee. Ze vouwden vele duizenden brochures, sneden hun vingers aan het scherpe papier, en stopten de brochures in enveloppen die ze dichtlikten. Die gingen vervolgens per post naar (potentiële) klanten. Aan hun vriendjes en

'Aan de keukentafel merkte je of het goed of slecht ging met het bedrijf'

vriendinnetjes konden ze weinig laten zien. Het familiebedrijf maakte geen boten en bakte geen broden, maar verkocht producten waarmee mensen hun *soft skills* konden verbeteren.

Willem: 'Mijn vader had een opleiding creatief denken. Wat moet je daar nou over zeggen?' Marieke: 'Pas toen ik organisatiepsychologie ging studeren in Utrecht, kwam ik erachter wat het allemaal inhield. Daar werden ook de VHS-banden van het tv-programma van mijn vader naar binnen gesjouwd.'

Jan-Hein: 'Later ontdek je dat er heel veel liefde en schoonheid zit in wat pa heeft gedaan. Hij wilde echt dat mensen zich zouden ontwikkelen. Het ging hem om het individu. Mensen moesten moedig worden en in beweging blijven.' 'Zo heeft hij zijn bedrijf ook opgebouwd,' zegt Marieke. 'Dat is het DNA van Schouten & Nelissen.'

In 1993 verkaste het bedrijf naar het

huidige kantoor, een voormalig schoolgebouw aan de rand van Zaltbommel. Jan-Hein had daar nog een weinig succesvol brugklasjaar doorgebracht. 'Waar nu de dames van de ontvangst zitten, zat de conciërge. Ik moest me geregeld bij hem melden. Je had hier havo en athe-neum. Na de brugklas moest ik naar de mavo, naar een dependance ergens anders in Zaltbommel. Alsof ik naar het verdomhoekje moest.'

De schoolbel hangt nog aan de gevel. In de gymzaal van toen stond begin mei de kist met hun vader. Willem: 'Bij de condoleance komen 750 mensen je een handje geven. En 500 mensen vertellen je dat er door een opleiding of training van Schouten & Nelissen serieus iets in hun leven is veranderd. We weten alle drie dat we geen poep verkopen. Wat wij doen, is belangrijk.'

SUAS bijvoorbeeld, biedt geaccrediteerd onderwijs (bachelors en masters) in management, leiderschap, communicatie, coaching, marketing, consultancy, finance en wat dies meer zij. Vorig jaar nog werd Schouten & Nelissen uitverkoren tot de beste aanbieder in Nederland van trainingen en opleidingen. En wel door ruim vierduizend ondernemers die meededen aan het onderzoek MT1000 van het platform *MT/Sprout*.

Dat is natuurlijk de verdienste van alle huidige directies, werknemers, trainers en opleiders, vertellen ze, maar hun vader – die als bestuurder in 2014 uit het bedrijf vertrok – legde de basis.

Als opvoeder had hij ook zo zijn eigenaardigheden. Jan Schouten kon vanuit het niets, vertelt Willem, in een overvolle Bijenkorf keihard gaan zingen.

'Daar loop je als puber dan naast. Je schaamt je kapot. Ik weet nog dat ik een keer met pa in de auto zat en hij voor een rood stoplicht moest stoppen. Het stoplicht sprong een paar keer op groen, maar pa bleef maar staan. Automobilisten achter ons waren woedend. Sommigen kwamen met een opgestoken middelvinger naar ons toe. "Ja, Willem," zei hij, "dat hoort erbij in het leven, dat mensen je niet aardig vinden. Het belangrijkste is dat je je-

'Pa zei: "Ja, Willem, dat hoort erbij, dat mensen je niet aardig vinden"'



Jan Schouten in China, één van de zestig landen waar Schouten & Nelissen actief is

zelf aardig blijft vinden."

Marieke: 'Hij gaf ruimte. Als je een idee had, zei hij: "Doe het maar." Lukte het niet, dan was het niet erg. Pa kon ook echt comfort bieden. Ik heb een periode niet zo lekker in mijn vel gezeten. "Rug recht, schouders naar achteren, kin omhoog," zei hij, en dan liepen we samen door een winkelstraat en moest ik mensen recht in de ogen kijken. Laten zien dat ik er was. Dat ik er mocht zijn.'

Op de vraag wat hun vader hun heeft meegegeven, antwoorden ze in koor: 'Vertrouwen.'

Jan-Hein deed na de middelbare school een hbo-leiding communicatie en copywriting. Hij wilde schrijver worden, maar na een gesprek met zijn vader besloot hij voor het ondernemerschap te gaan. Dat was in 1996. 'Pa had een heilig geloof in internet. Hij dacht dat internet net zo belangrijk zou worden als elektriciteit. Ik zat op zijn verzoek in een projectgroep die nadacht over wat internet voor Schouten & Nelissen zou kunnen betekenen.

'Als het project klaar was, zou die groep worden ontbonden, dacht ik. Dat gebeurde niet. Ik wilde niet bij Schouten & Nelissen werken. Ik wilde onafhankelijk zijn, het zelf doen, dat was mijn ambitie. Op een gegeven moment heb ik voorgesteld die projectgroep te verzelf-

standigen. Dat vond pa okay. Ik ben in een ander pand in Zaltbommel gaan zitten. Dat is de start geweest van LECTRIC. Die naam had pa bedacht.'

Hij bouwde het uit tot een internationale groep met twaalf internetbedrijven. 'We zaten ook in Rusland, Wit-Rusland, China en Londen.' Na twintig jaar was hij er klaar mee. 'Ik ging richting de vijftig. Moest ik me nou ook nog met TikTok gaan bezighouden?' Hij was bij een aantal dochterbedrijven van Schouten & Nelissen inmiddels commissaris geworden. Toen hij en zijn zakenpartner in 2016 de kans kregen LECTRIC te verkopen, deden ze dat. Kort erna werd hij gevraagd om het familiebedrijf te leiden.

Marieke werkte daar toen al een paar jaar. Na haar studie organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht en een jaar studie in Barcelona begon ze in de marketing en sales bij de website *loopbaan.nl*. Vanaf 2005 werkte ze zeven jaar voor DHL. 'Ik was bewust uit Zaltbommel vertrokken, ik wilde meer van de wereld zien. Voor DHL heb ik ook in het buitenland gewerkt. Ik had eens gezegd dat ze me mochten bellen als Schouten & Nelissen iets nieuws zou beginnen in het buitenland of in Amsterdam, waar ik woon.'

'Schouten & Nelissen kocht een bedrijfje in Amsterdam. Daar was iemand nodig die verstand had van leerontwikkeling en commercieel was. Toen werd ik dus gebeld. Ik heb er drie maanden over nagedacht. Ik had het prima naar mijn zin bij DHL.'



Vader en zijn zonen bij Mariekes bruiloft

'Mijn vader en moeder waren nog actief in het bedrijf. Ik wilde niet onder hen werken. Aan de ene kant vond ik het fijn dat ik in Amsterdam zat, aan de andere kant miste ik steun. De focus lag op Zaltbommel. Ik had bovendien last van het kruiwagen-idee: ik was de dochter van. Dat werd ook tegen me gezegd. Later zijn ze daarop teruggekomen, hoor.'

In 2017 kwam ze in Zaltbommel te werken. Pa en ma hadden zich teruggetrokken. 'Jan-Hein belde me op: "Zus, ik word actief voor het familiebedrijf en ik zou graag willen dat je hierheen komt. Doe je mee?"'

Willem studeerde journalistiek in Utrecht en daarna drie jaar aan de Design Academy Eindhoven. Hij heeft nog een eigen studio, maar het ontwerpen staat op een zeer laag pitje. 'Mijn lampen worden nu door een andere producent gemaakt. Ik heb wel de ambitie om af en toe wat te doen, maar ik ben hier nu fulltime aan de slag.'

Met zijn vader richtte hij in 2016 New Heroes op, een platform voor online leren. Dat deden ze stiekem. Jan-Hein: 'Mijn vader was ook een boef. Hij had hier nog een kantoor en daar stampte hij een concurrent uit de grond. Of hij ontvreden was over Schouten & Nelissen? De vraag stellen is hem beantwoorden.' Willem: 'Hij vond het vaak wat stroefrig.' 'En als iets niet snel genoeg ging, werd hij bozig,' zegt Marieke.

Vader en Willem schreven samen ook een boek: *Enjoy your life, F*ck the stress* (2018).



Kerst 2022: de laatste keer dat vader Jan zijn hele familie om zich heen had

New Heroes is nu van Schouten & Nelissen. In 2020 kwam Willem zijn broer en zus in het bestuur van het familiebedrijf vergezellen. Met een duidelijk doel: de activiteiten van de groep moesten echte merken worden, eigenstandige bedrijven met een heldere positie in de markt.

Dat is wat ze hebben gedaan. Zo werd Schouten Global Relevance en Schouten Coaching New Dawn. Marieke: 'We hebben het bedrijf flink opgeschud. Voorheen hadden we een nogal wetenschappelijke uitstraling. Niets mis mee, maar we willen nieuwe doelgroepen aanspreken, in een andere taal.'

Ze maken zich op voor snelle groei. Het tij zit mee. Bedrijven en andere organisaties vechten om personeel. Opleidingen en trainingen aanbieden, is een wapen in die strijd. Jan-Hein: 'Mensen willen zich ontwikkelen. En als mensen in beweging blijven, is dat altijd goed nieuws voor ons. Maar werkgevers moeten dat wel waarmaken. Mensen moeten uiteindelijk ook de ruimte en de tijd krijgen. Dat is toch vaak lastig. Afdelingen zijn onderbemand. Je stuurt iemand niet zomaar drie keer twee dagen naar een opleiding persoonlijk leiderschap.'

Marieke: 'Als je net start, heb je zeeën van tijd. Maar heb je een gezin, dan wordt het passen en meten. We bieden steeds meer opleidingen en trainingen in

de weekeinden aan. Als werkgever gaan wij daar zelf in mee, natuurlijk. Ook onze mensen moeten in beweging blijven.'

En dan is er de razendsnelle opkomst van kunstmatige intelligentie. Willem: 'Je weet dat een groot aantal banen over twee, drie jaar niet meer bestaat. Dan zijn er nieuwe banen, waarvoor je mensen met andere competenties nodig hebt. Maar zo lang die banen er niet zijn, kun je niemand aannemen. Dus je moet iets doen met de mensen van wie de baan straks niet meer bestaat.'

Reskillen, heet dat in jargon – herscholen, zeg maar. Marieke: 'Dat is veel efficiënter. Je moet mensen klaarstomen voor de toekomst. Als je over twee, drie jaar mensen op de krappe arbeidsmarkt moet vinden – mensen die je vervolgens drie, vier maanden moet inwerken – dan ben je veel duurder uit.'

De tweede generatie is nog jong. Jan-Hein heeft drie kinderen: Rosa (21), Jonas (17) en Samuel (14). Marieke heeft Siem (6), Willem Mats (4). Er is geen enkele haast. Hun ouders hebben nooit enige druk opgelegd. Jan-Hein: 'Rosa studeert bedrijfskunde. We zullen zien. Ik moet binnenkort naar Polen. Jonas zei ineens: "Ik wil mee en ik wil ook bij zo'n meeting zijn." Hartstikke leuk.'

Willem: 'Ik ben weleens met Heintje mee geweest naar Wit-Rusland. Ik zat met een kater bij de meeting, maar ik heb er heel veel van geleerd.' Marieke: 'Wij werden nieuwsgierig aan de keukentafel. Zo moet het gaan. Het moet vanzelf komen. Of niet. Dat kan ook.'

'Jan-Hein belde op: "Zus, ik begin in het familiebedrijf. Kom je hierheen?"'