

Inhoud

Inleiding

De jacht op de silverback

11

HOOFDSTUK 1

*'Een rake dreun voor je kop is heel gezond voor iedereen
die het ver weet te schoppen'*

Over tegenslag en verlies

25

HOOFDSTUK 2

'Je kunt niet iemand anders worden dan degene die je bent'

Over persoonlijke groei en ontwikkeling

39

HOOFDSTUK 3

*'Een merk is als een religie, dus moet je het ook behandelen
als een religie'*

Over merken en marketing

53

HOOFDSTUK 4

'Angst is je vriend, en tevredenheid je vijand'

Over creativiteit en innovatiekracht

73

HOOFDSTUK 5

*'Je kunt nog zo'n briljant planningsproces hebben,
het gaat om de mogelijkheden die zich voordoen'*

Over internationalisering en globalisering

87

HOOFDSTUK 6

*'Aandeelhouderswaarde, dat is natuurlijk niet waar je
met z'n allen achteraan moet blijven hollen'*

Over financiële strategie

105

HOOFDSTUK 7

*'Een deal is hetzelfde als een dealtje; je moet je alleen
van de risico's nog beter bewust zijn'*

Over schaal en schaalvergroting

123

HOOFDSTUK 8

*'Je kunt niet de organisatie verantwoordelijk stellen,
en onderwijl de top ermee weg laten komen'*

Over mensen en het managen van mensen

137

HOOFDSTUK 9

*'You have to know who you are, and what you are
to others'*

Over de typologie van de leider

151

HOOFDSTUK 10

*'Als je wilt dat mensen magnifiek presteren,
moet je ze in een magnifieke omgeving zetten'*

Over company pride, kunst en verheffing

167

HOOFDSTUK 11

*'De mensen die de fouten moeten ontdekken,
zijn in de praktijk vaak degenen die de fouten dekken'*

Over de controle op de macht

179

HOOFDSTUK 12

'Mensen moeten je serieus nemen. Daar is het allemaal om te doen'

Over de pers en omgang met de pers

193

HOOFDSTUK 13

*'The matter of succession: it cripples the legacy
of all successful leaders'*

Over voorgangers, kroonprinsen en opvolgers

215

HOOFDSTUK 14

*'De echte wedstrijd is buiten, op de markt,
maar de vijand van je succes zit vaker binnen'*

Over bedrijfscultuur en beweging creëren

237

HOOFDSTUK 15

*'Als van tien beslissingen er acht goed zijn,
dan doe je het verschrikkelijk knap'*

Over fouten maken en ervan leren

253

HOOFDSTUK 16

'Soms maakt het niet zoveel uit hoe je iets besluit.

Als er maar beweging komt'

Over leiderschap in theorie en praktijk

267

HOOFDSTUK 17

*'Anderhalf miljoen is genoeg voor elke topman in de wereld.
De rest klust-ie maar bij met prestaties'*
Over geld, beloningen en bonussen

285

HOOFDSTUK 18

*'Zonder partner red je het volgens mij niet.
Maar met de verkeerde partner kom je ook niet ver'*
Over topmensen en hun thuisfront

299

HOOFDSTUK 19

*'Het gaat allemaal nergens over, dus moet je zorgen
dat het ergens over gaat'*
Over de nalatenschap van een druk en woelig bestaan

309

Dankwoord

323

Register

327

INLEIDING

De jacht op de silverback

ER IS NIEMAND IN MIJN STAMKROEG die hem herkent als hij binnenkomt voor onze eerste bespreking over dit boek. Voor de status van Bekende Nederlander is hij al te lang verdwenen van de voorpagina's en uit de actualiteitenrubrieken. Na hem zijn er nieuwe gezichten gekomen, en na hen alweer anderen. Maar toch: zo gauw zijn gestalte door de deuropening komt, kijken de meeste mensen intuïtief op, en verstomt aan bijna alle tafeltjes voor even het gesprek. Ook zonder te weten wie hij is, voelen de mensen dat er een buitenformaat persoonlijkheid binnenwandelt.

Cor Boonstra draagt een autoriteit met zich mee die hij niet aan een titel of positie ontleent, maar aan zichzelf. Het onmiskenbare aura van de *silverback*. De man die tegenover me aan het tafeltje gaat zitten, is een geboren Baas. Juist vanwege zijn grote en evidente aanwezigheid heb ik deze man een carrière lang achtervolgd.

Het begon er allemaal mee dat ik iets tamelijk banaals van Boonstra wilde. Business. Ik ben begonnen om te jagen op een afspraak met Boonstra toen hij bij Sara Lee/DE werkte, op dat moment als voorzitter van de raad van bestuur. Mijn eerste brief, die ik stuurde na aanhoudende telefonische pogingen, dateert van 13 juli 1993. Het duurde tot oktober van dat jaar voordat ik me mocht komen voorstellen op het hoofdkantoor in Utrecht. De tweede en beslissende ontmoeting kwam er pas veel later van. In de tussentijd had hij Sara Lee/DE vrij plotseling verlaten, om tot verbazing van velen de baas van de divisie Lighting te worden bij

Philips, waar hij ondertussen op het punt stond om Jan Timmer op te volgen.

Tot aan die tweede ontmoeting was het mij om niets meer dan een contract te doen. Ik had een reclamebureau opgericht met twee vrienden, allebei uitmuntende vakmensen. Een klein bureau, maar met heel grote ambities. Vandaar onze focus op Boonstra: hij was destijds voor een reclameman in Nederland het hoogst haalbare als *new business target*, en wij deden het niet voor minder dan het hoogste, dus op hem hadden we ingezet.

Boonstra was de gedroomde topman voor een reclamejongen zoals ik: hij was selfmade en intuïtief, dus hij sprak onze taal. Hij was uitgesproken over het belang van merk, imago en marketing en bemoeide zich er persoonlijk en rechtstreeks mee. Hij was de baas, dus hij kon dingen laten gebeuren, en hij was bovendien – opnieuw – de baas van een bedrijf met iconische merkwaarde in huis. Kortom, als wij een klus van Boonstra los konden krijgen, dan zou ons kleine bureautje voor de hele markt in één keer geloofwaardig zijn.

Via een bizar toeval had ik, precies in de tijd dat we ons bureau oprichtten, Boonstra's directe doorkiesnummer bij Sara Lee/DE bemachtigd, en met die informatie maakte ik om te beginnen zijn toenmalige secretaresse gek. Ik belde soms meerdere keren op één dag. 'U wilt echt wel héél graag zaken met hem doen, hè, meneer Bik,' zei mevrouw Van Bussel na een tijdje. En inderdaad: onze *new business target* was aanvankelijk de reden van mijn vasthoudendheid. Maar na die tweede ontmoeting, een gesprek in zijn kamer in een enorme betonkolos aan de Boschdijk in Eindhoven, wilde ik behalve business vooral iets heel anders van hem.

'Ik kan het me echt niet meer precies herinneren,' zegt hij nu, tegenover me in het kroegje. Ik des te beter.

Boonstra had me destijds na een kort welkom opdracht gegeven om maar wat rond te neuzen in de vitrinekast aan de wand van zijn enorme werkkamer, waar allerlei aardewerken kostbaarheden, een model van een zeilschip en andere memorabilia tentoongesteld stonden, terwijl hij nog even één telefoontje afwikkelde.

Dat ene telefoontje was een verhit twistgesprek met Dudley Eustace, zoals ik al gauw ontdekte (het zou onmogelijk zijn geweest om níét mee te luisteren). De Brit Eustace was toentertijd de financiële man van het concern, bekend als ‘die man van Philips’ die je altijd de cijfers zag presenteren in het journaal. Hij was ook (maar dat wist nog niemand op dat moment) de man die op het punt stond om door Boonstra, inmiddels president van Philips, benoemd te worden tot de nummer twee van het concern, en als cfo opgevolgd te worden door Jan Hommen. Volgens kwade tongen werd Eustace op die manier uit het centrum van de macht weggepromoveerd naar een plek waar hij alleen maar mislukken kon. Niet veel later zouden de wegen van Eustace en Boonstra inderdaad scheiden, volgens de kranten omdat, zoals ze wel voorspeld hadden, deze nummer één nu eenmaal geen nummer twee kon verdragen.

De scène die ik meemaakte, vlak voordat ik mijn *elevator pitch* bij Boonstra mocht doen, was achteraf gezien een vooruitwijzing naar die hele situatie. Het voorval was in ieder geval kenmerkend voor Boonstra’s op dat moment onaanraakbare reputatie als de aap op de bovenste rots.

DE CONVERSATIE duurde misschien tien minuten – maar het was geen gesprek, het was een gevecht! En in de ring – de kamer van Boonstra was de arena – is tien minuten een eeuwigheid. Wat daar plaatsvond onder de noemer ‘één telefoontje’ was een beslissende ronde uit de titelwedstrijd tussen twee zwaargewichten; en ik zat eerste rij.

Ik kon Boonstra waarnemen vanuit een voortreffelijk camerastandpunt. Tegen het licht van een felle zon die binnenkwam door een groot raam, zag ik zijn gespierde silhouet bewegen in de choreografie van het gevecht: marcheren, dan terugtrekken; de vuisten ballen, dan de handen openen; smekend omhoogkijken, dan boosaardig fronsen – en steeds maar met de armen zwaaien: afweren, aanvallen. Het enige rekwisiet in de gevechtsdans was een massief bureau, waarop hij soms met zijn vingers leunde, om zich dan weer af te zetten en de volgende beweging te beginnen.

Het hele gebeuren leek in veel opzichten daadwerkelijk op de

enige bokswedstrijd die ik zelf van dichtbij heb meegemaakt, lang geleden, in een buitenwijk van Londen; er kwam een schrikbarende dosis fysieke energie aan te pas, een rauwe en bijna tastbare agressie, die je pas echt kon waarnemen als je voldoende dicht aan de ring stond – maar tegelijkertijd, verbazingwekkend genoeg, ook een zekere elegantie.

En zoals dat gaat bij een gevecht: het publiek raakt opgezweept en laat zich meesleuren. Ik vervloekte mijn kaalgeschoren hoofd en het warme weer, waardoor mijn opwinding onmogelijk voor Boonstra verborgen kon blijven: er vormde zich een glimmend laagje zweet op mijn schedel.

Daar stond ik dan. Het was makkelijk geweest om me klein en geïntimideerd te voelen. Wie was ik nou helemaal, vergeleken met hem? Niks meer dan een mannetje dat voorbijkwam in zijn agenda – een amusant dertigjarig reclamemannetje, binnengedrongen met eigenwijze brieven en brutale telefoontjes; amusant genoeg om een paar minuten aan te besteden – maar hoe dan ook: een mannetje, tegenover deze Man.

Ik voelde me echter, enigszins tot mijn eigen verbazing, juist níét klein. Ik voelde me eerder opgetild door de hele situatie, en door Boonstra, die me tussendoor al twee keer snel een blik van verstandhouding had toegeworpen – gezichtsuitdrukkingen die ik steeds had beantwoord met een begrijpende blik terug, alsof er inderdaad een verstandhouding tussen ons bestond. Al bij al voelde ik me eerder groeien dan krimpen – want, bedacht ik: hier stond ik dan toch maar mooi.

Boonstra moest de reclamebureaus van zich afslaan in die tijd, vanwege zijn reputatie als ‘de man van de marketing’. Iedereen in mijn branche, de grote internationale netwerkbureaus voorop, wilde een afspraak met deze man – maar iedereen was hier niet, en ik wel! Niet alleen was ik zonder diploma, kruiwagen of netwerk doorgedrongen in de meest besproken controlekamer van het nationale zakenleven, bij de man die zich volgens ieder financieel en economisch krantenkatern de koning van de ondernemende klasse in Nederland mocht noemen – diezelfde koning gunde het amusante mannetje ook zomaar een kijkje in de schermselings op de *executive floor*.

Ik acteerde dat ik voor het telefoongesprek geen interesse had en doodgemoedereerd de kamer nader in me opnam – terwijl ik ondertussen opgewonden en met steeds meer glans op mijn schedel luisterde hoe Boonstra gerichte punches uitdeelde met staccato monologen, hoe hij Eustace murw ramde met mokerende woorden, hoe hij hem in de touwen beukte met overdonderend getier en luidkeels gevloek – en dan opeens (verrassingsaanval) een kalm en overwogen argument.

Zo pervers als het klinkt: het gevecht kon mij niet lang genoeg duren. Ik smulde ervan in dezelfde merkwaardige bedwelming van bloeddorstig genot die ik ook die keer in Londen had gevoeld. Maar er kwam natuurlijk toch een einde aan.

Het slot van de krachtmeting was het meest indrukwekkend – de knock-out is me voor altijd bijgebleven. Boonstra leek ineens te ontspannen, hield op met heen en weer lopen en ging kaarsrecht achter zijn bureau staan, de benen iets uit elkaar en een besliste grimas op zijn gezicht.

Eerst was het Eustace aan de andere kant die nog iets zei, veel zachter nu, zodat ik zijn stem nauwelijks kon horen. Een laatste verweer, zonder veel spierkracht. En Boonstra antwoordde, op een toon, zo rustig en zo ijselijk definitief dat het gesprek verder geen einde behoefde: *'Well. Listen, Dudley, listen. Because, let me tell you: If that is how you truly feel... If you really, really mean that – then you should either have opened your mouth three months ago... or you should have kept it shut today.'*

Links, rechts... neer. Na een korte stilte (de scheidsrechter telde tot tien) hoorde ik een klikje aan de kant van Eustace, en legde ook Boonstra de hoorn erop.

Meteen daarna keek hij mij aan. 'Zo, meneer Bik, vertel eens, u hebt een kwartier de tijd, hadden we afgesproken. Wat komt u mij nou eigenlijk precies verkopen?' Hij keek fris en fit en vriendelijk uit zijn ogen; zelfs vrolijk, alsof hij niet zojuist voor mijn ogen zijn opponent bloedend in de hoek had gesmeten, nadat hij hem met blote handen verscheurd had.

Nu moest ik aan mijn pitch beginnen – ik wist het natuurlijk heel goed; ik had dit gesprek wekenlang met mijn zakenpartners voorbereid – maar ik zei... helemaal niets. Mijn zintuigen verble-

ven nog volop in het gevecht; mijn schedel droogde maar langzaam op.

Toen mijn gedachten weer op gang kwamen, eindeloze secondes later, kon ik weinig anders denken dan: ik moet nu níét mijn verhaal gaan oplepelen. Als ik iets ga vertellen dat hij kan voorstellen, maak ik geen enkele indruk op deze man. Tegelijk besefte ik: ik moet nú beginnen met praten, want dit is mijn enige kans.

Het leek een eeuwigheid te duren voordat ik eindelijk wist wat ik wel moest zeggen, maar Boonstra was niet verbaasd dat ik haperde. Hij was er allang aan gewend dat hij een ontregelend effect had op mensen. Ik begreep dat pas een paar ontmoetingen later, toen hij me toevertrouwde hoe frustrerend het was dat de mensen rondom de ‘nummer één’ in een bedrijf zo vaak veranderen in meesmuilende angsthazen.

‘Niemand zegt meer gewoon tegen je wat hij denkt als je eenmaal de baas bent. Niemand. Vooral niet diegenen die de deur dichtdoen en tegen je zeggen dat ze even heel eerlijk en in vertrouwen willen praten. Dat zijn nog de ergsten – zo mogelijk nog erger dan de meesten, die alleen “ja, meneer Boonstra” en “nee, meneer Boonstra” tegen je zeggen, afhankelijk van wat ze denken dat je het liefst hoort.’

Terugdenkend aan de gesprekken waarin hij dit soort dingen vertelde, kan ik beschrijven wat ik van hem wilde sinds die tweede ontmoeting. ‘Ik wilde van hem leren’, had ik hier kunnen schrijven, maar dat dekt de lading niet. Ik wilde begrijpen wat de toverformule was waardoor Boonstra andere mensen zo makkelijk kon meeslepen, hoe het kwam dat hij schijnbaar moeiteloos richting en energie kon brengen in een bedrijf. Ik wilde weten hoe hij wist wat hij doen moest, hoe hij wist wat hij zeggen moest, hoe hij wist waar en waarmee hij het verschil kon maken. Ik wilde, als ik het probeer samen te vatten, ontdekken door welk leidend principe hij een Leider was.

Deze fascinatie voor ‘de Grote Man’ in organisaties had voor een belangrijk deel mijn arbeidzame leven tot dan toe bepaald. Mijn ontmoetingen met Boonstra hebben me veel gebracht om die fascinatie te relativeren. Hij leerde me om te beginnen dat ik

nooit ofte nimmer ‘hoogtevrees’ moest hebben als ik een waardevolle adviseur wilde zijn voor topmensen. Dat ik een baas niet meer, maar minder ruimte moest bieden om uit de bocht te vliegen. Dat ik gewoon keihard ‘Dat is gelul!’ moest blijven roepen zo gauw er iemand uit zijn nek kletst, ook en juist als die iemand een duur woord op zijn visitekaartje heeft staan.

Ik heb Boonstra’s eerste les destijds ter harte genomen. Ik heb er zelfs min of meer mijn handelsmerk van gemaakt (in sommige boardrooms in het land ben ik berucht) en dat heeft me professioneel geen windeieren gelegd. In mijn loopbaan, niet alleen als reclameman, maar ook als strategisch adviseur, heb ik met plezier en succes mogen werken voor een keur aan ceo’s, presidenten, voorzitters en directeuren. Ik heb politici geadviseerd en zakenlui, comités, raden en teams. Ze bleven weg na de eerste keer, of ze huurden me opnieuw in omdat ik ‘zo onomwonden en onorthodox’ was.

In al die jaren dook, telkens in een andere gedaante en met een ander gezicht, hetzelfde fascinerende vraagstuk weer op, dat voor mij destijds bij hem begon. Hoe komt het toch dat die ene man (of vrouw, laat dat voor dit hele boek duidelijk zijn – nochtans waren het in mijn leven bijna altijd mannen) dat grote verschil kan maken?

INMIDDELS ZIJN WE twintig jaar verder. Ikzelf ben allang geen jong reclameventje meer. Boonstra is een smalle, geplooid en dunbehaarde versie van zichzelf geworden – die het overigens niet nalaat om de vijftig jaar jongere serveerster grondig te charmeren als ze een volgende kop koffie komt brengen.

‘Wat wil je nou precies met dat boek?’ vraagt hij me. ‘Waarom wil je het zo nodig schrijven?’ Zijn ogen staan fris, fit en vriendelijk, zelfs vrolijk – net als die keer in Eindhoven. Ik hoor de echo van destijds: ‘En wat komt u mij nou eigenlijk precies verkopen?’

Om antwoord op zijn vraag van vandaag te geven, moeten we nog even terug naar die tweede ontmoeting, op die warme dag in 1994. Want daar stond ik dan, zoals de lezer zich zal herinneren.

Ik had nog altijd niets gezegd: ik wist dat ik met mijn ingestudeerde praatje over hoe goed het ging met ons reclamebureau