

bijvoorbeeld, vanuit het hoofdkantoor. Of misschien zelfs ooit een eigen supermarkt. Dat laatste triggerde me enorm.

Ineens zag ik een toekomst die veel groter voelde dan alleen het slagersvak. Ik ging aan de slag, maar het filiaal waar ik werkte was zwaar verlieslatend en had veel last van criminaliteit. Daardoor was het moeilijk verkoopbaar. Terwijl veel mensen waarschijnlijk vooral problemen zagen, rook ik juist een kans. Ik bood mezelf aan als koper van die winkel.

Wat betreft die criminaliteit, dat leek wel een soort rode draad in mijn leven. Ik kan er geen boek over schrijven maar een encyclopedie. Ik heb alles gebroken, gekneusd of gekraakt wat je maar kunt bedenken, van neus tot tenen van ribben tot jukbeen. Alle knuppels, ijzeren staven, kettingen, messen en zelfs pistolen heb ik gezien. Sterker ik ben 3x gestoken en twee keer beschoten in mijn carrière. Je zou denken waarom stop je er dan niet mee? Wel ik had een simpele stelregel. Een kogel in mijn hoofd en ik had geen tijd om auw te zeggen, een kogel in mijn been en na drie maanden zou ik wel weer lopen. Maar 1 ding, als ze aan mijn vrouw of kinderen zouden zitten zou ik acuut stoppen. Dan zou ik het licht niet eens meer uitdoen.....

Maar goed ik had mezelf dus aangeboden als mogelijke kandidaat voor die winkel en ging het gesprek daarvoor aan. Maar eerst moest ik een psychologische test, het tegenwoordige assessment, doorstaan om te beoordelen of ik daar wel capabel genoeg voor was. Daarbij werd verteld dat wanneer ik die test zou halen, ik eerst een jaar bedrijfsleider in opleiding moest worden om eventuele zwakke punten bij te spijkeren. Mijn reactie verbaast me achteraf nog steeds.

Ik zei dat ik het anders zag, als ik die test haalde, was die winkel voor mij. Haalde ik hem niet, dan zouden ze me nooit meer horen of zien. De man tegenover mij, Rein van de Wal, moest lachen en zei, ga eerst die test maar eens doen.

Tot op de dag van vandaag heb ik eigenlijk geen idee waar ik die brutaliteit vandaan haalde.

Misschien was het arrogantie, misschien zelfvertrouwen, misschien naïviteit, maar waarschijnlijk een combinatie van alle drie. Feit is wel dat ik een maand

Organisaties trekken soms veel te snel conclusies over medewerkers. Deze medewerker heeft weinig ambitie, die medewerker toont onvoldoende initiatief, terwijl de echte vraag misschien vaker zou moeten zijn in welke omgeving iemand eigenlijk functioneert. Mensen bloeien namelijk niet overal hetzelfde op. Sommigen hebben behoefte aan duidelijkheid, anderen juist aan vertrouwen of ruimte.

Goed leiderschap gaat volgens mij daarom niet alleen over sturen, maar vooral over begrijpen wat mensen nodig hebben om tot hun recht te komen. Cultuur speelt daarin een enorme rol, alleen ontstaat cultuur niet tijdens strategische sessies of inspirerende presentaties. Cultuur ontstaat in dagelijkse gewoontes, in gedrag, in kleine interacties en vooral in de manier waarop mensen met elkaar omgaan wanneer situaties ingewikkeld worden. Juist onder druk wordt zichtbaar hoe sterk een cultuur werkelijk is.

Dan zie je of collega's elkaar helpen of vooral zichzelf beschermen. Je ziet of leidinggevendens zichtbaar blijven of verdwijnen achter systemen en processen. Zulke momenten laten de echte fundering van organisaties zien. Dat verklaart waarschijnlijk ook waarom sommige organisaties ondanks prachtige strategieën toch langzaam vastlopen. Niet omdat de strategie verkeerd is, maar omdat mensen voelen dat de dagelijkse werkelijkheid niet overeenkomt met het verhaal dat verteld wordt.

Zodra die afstand groeit ontstaat cynisme. Vaak begint dat klein, met grapjes over managementtaal, verandertrajecten of nieuwe plannen. Dat lijkt onschuldig, maar onder cynisme zit meestal teleurstelling. Mensen raken namelijk zelden cynisch over dingen die hen niets interesseren. Cynisme ontstaat vaak wanneer betrokkenheid langdurig nergens meer naartoe kan. Cultuur blijft daardoor kwetsbaar. Het kost jaren om vertrouwen op te bouwen en soms maar enkele verkeerde beslissingen om het weer af te breken. Consistentie is daarom ontzettend belangrijk. Niet de ene week spreken over mensgericht leiderschap en de volgende week volledig vanuit afstand en controle opereren. Mensen voelen dat direct aan.

Authenticiteit zit voor mij niet in grote woorden of inspirerende toespraken, maar juist in betrouwbaarheid en echtheid, in het gevoel dat mensen weten

waar zij aan toe zijn. Leaders die voortdurend een rol lijken te spelen verliezen uiteindelijk bijna altijd geloofwaardigheid, zeker op de werkvloer. Daar zien mensen snel genoeg wie iemand werkelijk is.

Dat verklaart waarschijnlijk ook waarom ik nog steeds zoveel plezier haal uit contact met ondernemers, retailers en organisaties. Ondernemen gaat uiteindelijk namelijk nooit alleen over cijfers. Het gaat over mensen, energie, vertrouwen en samen ergens naartoe werken. Dat menselijke stuk blijft me fascineren, vooral omdat ik onderweg geleerd heb dat succes zelden gebouwd wordt door één persoon alleen.

De buitenwereld koppelt resultaten vaak aan ondernemers of leaders, terwijl achter vrijwel iedere succesvolle organisatie mensen staan die elkaar meenemen, corrigeren, ondersteunen en sterker maken. Zodra dat lukt ontstaat iets bijzonders. Werk wordt dan meer dan alleen werk en langzaam ontstaan trots, verbondenheid en eigenaarschap.

Dat is, in mijn optiek, uiteindelijk ook het mooiste wat organisaties kunnen bereiken, niet alleen succesvol zijn in cijfers, maar iets bouwen waar mensen werkelijk onderdeel van willen zijn.

Goede voorbereiding geeft juist rust wanneer dingen onverwacht veranderen. Alleen moet voorbereiding niet verward worden met de illusie dat alles beheersbaar is. Want dan gaat het vaak mis. Ik heb winkels meegemaakt waarin een actie volledig explodeerde terwijl de planning gebaseerd was op normale drukte. Dan ontstaat chaos. Lege schappen, overbelaste medewerkers en frustratie bij klanten. Terwijl succes op papier eigenlijk iets positiefs zou moeten zijn. Succes kan organisaties net zo hard ontregelen als mislukking. Dat vergeten veel mensen. Een mooi voorbeeld hiervan is de introductie van de Euro weken bij PLUS. Om de omzet landelijk een lift te geven, kwam marketing goeroe Matthijs Moeken op het idee om de Euro weken, zoals die jaren daarvoor door hem bij C1000 waren geïntroduceerd, nog maar eens uit de kast te trekken. Als C1000 ondernemer had ik deze actie al eens meegemaakt dus ik wist wat ik kon verwachten. Veel collega's hadden ondanks de vele waarschuwingen dat dit wel eens een succes kon worden, dit advies genegeerd met als gevolg veel te lage intekeningen. Zelf had ik belachelijk veel ingetekend waardoor we over het geheel genomen goed uit kwamen. Maar bepaalde producten gingen zo hard..... Bijvoorbeeld een pak Page toiletpapier 6-rolls voor 1,- euro. Ondanks dat er een limiet zat aan het aantal stuks per artikel, die klanten konden kopen van deze aanbiedingen, lapte mensen dit aan hun laars. Als je er wat van zei kreeg je een grote mond. Niet zomaar een, maar met alle ziektes en verwijzingen die je je voor kunt stellen. Sommige spuugden je midden in je gezicht, of je werd bedreigd, en de vechtpartijen voor een paar pakken toiletpapier waren niet te tellen, onvoorstelbaar! Gelukkig was het niet in alle PLUS winkels zo extreem, maar er zijn in die weken door heel Nederland heen , hele rare en nare zaken voorgevallen en dat voor een potje of een zakje of een pak toiletpapier.

Ik moet zeggen dat, wat dat aan gaat, de mentaliteit sinds Corona ook wel heel erg veranderd is hoor. Mensen hebben een veel korter lontje, zijn agressiever en hondsbrutaal geworden. Maar goed we wilden reuring op de vloer, we hadden reuring op de vloer. Er was alleen één probleem, de groothandel kon het niet aan en zij hadden ondanks de hoge intekeningen te weinig besteld bij de fabrikanten. Nagenoeg alle PLUS winkels zaten dus na soms één dag al zonder voorraad van een Euro actieproduct. Het volledig geautomatiseerde DC in Oss liep volledig vast. Vrachten konden niet meer verzameld worden,

laat staan uitgereden. Kortom het hele logistieke apparaat lag op zijn kop.

De eerlijkheid gebied mij te zeggen dat iedereen in de organisatie er alles aan heeft gedaan om alles weer zo goed als mogelijk, weer op de rit te krijgen maar het leed was al geschied. Sterker het heeft maanden geduurd voordat alles vanuit logistiek oogpunt weer enigszins op orde was. Er is geëvalueerd, er hebben koppen gerold maar de ondernemers bleven zitten met zeer zwaar teleurgestelde klanten die geen boodschap hadden aan wat er binnen de organisatie allemaal fout ging. Al met al een mooi voorbeeld van hoe hoog de verwachtingen waren, maar hoe snel die positiviteit omsloeg in anti-reclame. De omzetten waren torenhoog, maar het imago had forse schade opgelopen. Ook omdat er geen scenario klaar lag om te anticiperen op wat er allemaal gebeurde.

Daarom dacht ik altijd na over meerdere werkelijkheden tegelijk. Niet alleen over het gewenste scenario, maar ook over afwijkingen. Dat heeft me ontzettend geholpen. Niet omdat ik alles kon voorkomen, wel omdat ik sneller kon schakelen zodra de praktijk afweek van het plan. Eerlijk gezegd denk ik dat daar misschien wel een van de grootste verschillen zit tussen theorie en praktijk. Theorie zoekt vaak zekerheid, praktijk vraagt wendbaarheid.

Dat zie je ook binnen bestuur en toezicht. Organisaties maken tegenwoordig enorme strategische plannen vol ambities, doelstellingen en veranderprogramma's terwijl de wereld ondertussen sneller verandert dan die plannen bijgewerkt kunnen worden. Dan krijg je organisaties die vooral bezig zijn hun eigen systeem overeind te houden terwijl de werkelijkheid buiten allang veranderd is. Zeker in deze tijd van geopolitieke veranderingen met oplopende prijzen voor energie, gas, fossiele brandstoffen en voedsel. Dat is gevaarlijk. Want hoe groter de afstand tussen systeem en werkelijkheid wordt, hoe moeilijker organisaties uiteindelijk nog kunnen bewegen. Ik heb daarom altijd veel waarde gehecht aan mensen die snel signalen oppikken. Mensen van de vloer, praktische denkers, mensen die aanvoelen wanneer iets begint te schuiven voordat de cijfers het laten zien.

Deel 5, Wat uiteindelijk overblijft

Hoofdstuk 4

Mensen beschermen beter wat ook een beetje van henzelf voelt

Een van de grootste misverstanden binnen organisaties vind ik nog altijd dat veel leiders denken dat mensen automatisch betrokken raken zodra regels duidelijk genoeg zijn uitgelegd. Alsof eigenaarschap ontstaat doordat iemand een memo rondstuurt, een protocol invoert of tijdens een vergadering nog eens benadrukt wat de bedoeling is. Volgens mij werkt het leven meestal niet zo. Mensen raken pas echt betrokken wanneer ze voelen dat iets ook een beetje van henzelf is. Dat verschil is enorm. Ik heb in mijn leven genoeg organisaties gezien waar werkelijk alles tot achter de komma geregeld was terwijl medewerkers ondertussen zichtbaar geen enkele binding meer voelden met wat ze deden. Alles liep volgens procedures, lijstjes en afspraken maar niemand voelde zich werkelijk verantwoordelijk voor het geheel.

Dan krijg je van die bedrijven waar mensen exact doen wat gevraagd wordt maar nooit een stap extra zetten. Niet uit onwil trouwens, meestal omdat ze onderweg hebben geleerd dat meedenken toch weinig verschil maakt, ik vind dat zonde, een gemiste kans.

Want mensen willen van nature best verantwoordelijkheid nemen, alleen willen ze dan wel serieus genomen worden. Eigenaarschap laat zich namelijk moeilijk opleggen. Zodra mensen het gevoel krijgen dat alles al bedacht is zonder hun invloed ontstaat er automatisch afstand.

Ik moest daar laatst nog aan denken door een vriend van mij die een compleet nieuw bedrijfspand liet bouwen. Prachtig pand trouwens, modern, veel glas, strak ingericht en volledig gericht op openheid en transparantie. Alleen zat hij met iets wat hem al jaren mateloos irriteerde.