

Lange-afst

Ad Nederlof vliegt de wereld rond om een tiental bedrijven in Europa, Azië en Zuid-Amerika te leiden. Over de dagelijkse gang van zaken bij de bedrijven maakt hij zich nooit zorgen. “Kwestie van managers neerzetten die meer weten dan ik en ze loslaten.”

Door Roger Slangen

CV Ad Nederlof

Ad Nederlof was hoofddirecteur bij automatiseerder Volmac, vice president Noord-Europa Oracle, president en CEO van Richter Systems en is nu chairman van Alcatel-dochter Genesys, een bedrijf dat callcenter-technologie levert. Hij zet daar de grote lijnen uit en hij houdt zich bezig met de grote deals. Maar hij is ook entrepreneur en bestiert zo'n tien bedrijven in het buitenland (Taiwan, HongKong, Singapore, Brazilië). Overigens is hij ook CEO van een Nederlands bedrijf: E.Novation een puur familiebedrijf dat hij samen met een aantal neven leidt.

andsmanager

“ Toen ik werd gevraagd voor een hoge positie bij het Amerikaanse bedrijf Genesys stelde de oprichter en hoogste baas me de vraag: ‘Ad, waar ga je voor? Status, macht of geld?’ Geld natuurlijk, antwoordde ik. Een burgemeester heeft status en voor een machtige minister wordt in het buitenland de rode loper uitgelegd, terwijl ik gewoon met mijn koffertje in de hand door de douane moet ... maar ik verdien wel tien keer of twintig maal zo veel per jaar. Wat zegt mij dan status of macht? Niets.

Voor mijn werk zit ik al tientallen jaren meer in het vliegtuig dan ergens op kantoor. Hoe gek dat ook mag klinken, dat is zeer goed voor effectief samenwerken. Eindeloos vergaderen, daar heb ik een broetje dood aan. Teamdiscussies zijn de doodsteek voor krachtig zaken doen. Virtueel managen werkt veel beter, al vergt het wel veel discipline van alle betrokkenen. Maar als die discipline er is, en je hebt krachtige managers dan is het zelfs mogelijk om vanuit Nederland in China een bedrijf te leiden.

China is een verhaal apart. Doordat er tot voor kort geen vrije markteconomie was is er geen managementtoplaag. Managers daar zijn hooguit vijfendertig, veertig jaar. In andere Aziatische landen is het bijna onmogelijk om op die leeftijd een heel hoge managementpositie te hebben. Je ziet vaak dat Hong Kong- of Taiwanchinezen in China aan het roer komen. Vooral bij joint ventures. Ook ik gebruik een Taiwanese CEO

voor mijn bedrijf in China. Een dame overigens, want op dat gebied is men in China veel geëmancipeerder dan wij hier.

Ik kan me geen zwakke managers veroorloven in mijn Chinese bedrijf. Ik kan er hooguit één keer per kwartaal echt aanwezig zijn, dus ik moet kunnen delegeren aan mensen op wie ik blind kan vertrouwen. Wekelijks hebben we een videoconference en natuurlijk sta ik in direct contact met de CEO. Soms drie maal per dag, maar ook soms bijna een week niet. Voor de rest stel ik ze in staat hun eigen beslissingen te nemen en op hun eigen intuïtie te vertrouwen. Ik heb echte topmensen in China aan het roer. Overigens heb ik zelf ook Chinese mensen in Nederland voor me werken en dat loopt uitstekend in de samenwerking. Zij kennen de taal, Kantonees zowel als Mandarijn en kennen de cultuur.

Een goede manager omringt zich met mensen die op bepaalde gebieden veel meer kennis hebben dan hij zelf. Die moet je dan vervolgens ‘empoweren’, dat wil zeggen je moet deze middelen en de vrijheden geven om optimaal te kunnen functioneren en zaken op hun manier op te lossen.

China is een land met een cultuur waarin geen gezichtsverlies mag worden geleden. Men zegt niet graag nee en als men dat wel doet dan gaat dit via talloze omwegen. Dit fenomeen duikt ook op in het managen van een Chinees bedrijf. Mensen zullen bijvoorbeeld niet zeggen dat ze een target niet gaan halen. Er zal altijd worden gezegd dat alle doelen gehaald gaan worden.

Met de beste bedoelingen overigens.

Dan moet er maar een schepje bovenop

en wordt er overgewerkt, vaak ook in het weekend. Dreigt het toch te mislukken dan stapt men op. Meestal voordat duidelijk wordt dat een project of target niet gehaald gaat worden. Maar men kan gewoon het gezichtsverlies niet verdragen. Het is heel lastig om die cultuur binnen een organisatie te veranderen. Mensen moeten het vertrouwen hebben dat ze fouten kunnen maken. Misschien hebben we bij het vaststellen van de targets wel iets over het hoofd gezien. Vertel dat aan een Chinees en ze geloven niet wat ze horen. Een hoger geplaatste die toegeeft dat hij er wel eens naast kan hebben gezeten? Onmogelijk! En toch moet je dat proberen over te brengen.

Als ik naar mijn ruime ervaring met buitenlandse management skills kijk, moet ik concluderen dat Nederlandse managers veel talent hebben, maar angsthazen zijn. Toen de sky the limit was renden ze om het hardst en toen de tijden moeilijker werden zochten ze snel een zittende kameel, een bedrijf waar ze even een veilig heenkomen konden zoeken. En als de economie weer aantrekt staat de kameel op en zitten ze weer ‘on top’. Vreselijk.

Eigenlijk zou iedere manager ooit een keer zelf zijn eigen boterham moeten verdienen. Dan besef je de waarde van iedere euro en het risico dat iedere investering met zich meebrengt. En daar moet je niet bang voor zijn. In iedere manager moet een ondernemer schuilen. En durf toe te geven dat het je om geld verdienen gaat. Je doet het niet voor je lol. Wat een lulkoek. ”