



## **Edwin Wentink**

Vice President Global Commercial Activities, CSM



## Kinderen als inspiratiebron

Ik denk weleens 'Waarom maken wij het toch allemaal zo moeilijk, waarom is er ruzie en waarom gunnen mensen elkaar niks?' Als ik stilsta bij een ideale wereld, dan is dat voor mij een wereld waarin er geen reden is om jaloezie of nijd te hebben. En waarin transparantie de boventoon voert. Of dat nou over sport, werk of politiek gaat. Het is een wereld waarin er over de echte drijfveren wordt besproken. Want als je dat doet, kom je veel sneller tot elkaar, verspeel je veel minder energie en gebruik je de inzichten van mensen beter.

Ik kan mij bijvoorbeeld herinneren dat er in mijn jeugd op school een Israëliëse delegatie langskwam, om te praten over het Palestijnse conflict. Wij hadden ook een Joodse jongen in de klas. Hij was enorm radicaal over alles wat Palestijns was. Er was met hem daarover geen echte dialoog mogelijk. Het enige wat overbleef was positioneel discussiëren. Dan haak ik af. In die tijd, toen ik zo'n 17 jaar oud en erg idealistisch was, had ik zoiets van 'Dat moet toch op te lossen zijn door onze generatie.' Ik ben nu 40 jaar en wat je ziet, het is helaas nog bijna precies zo, ondanks herhaalde pogingen om dit conflict te beslechten.

Dan denk ik weleens, hoe kan dat door de tijd heen zo zijn? Ik weet niet of je moet streven naar een ideale wereld. Wat mij opvalt is dat veel wetenschappelijke boeken gaan over 'towards'. Misschien past dat beter. Want ben je er ooit? Waarschijnlijk niet. Als je er bent, dan is de

*'Ik vind een zeer belangrijke rol van de leider 'Het werk van anderen mogelijk maken.' De leider moet zorgen dat anderen succesvol kunnen zijn.'*

wereld waarschijnlijk al weer veranderd. Wel ben ik van mening dat het veel makkelijker zou zijn als mensen opener en transparanter zouden communiceren over wat hen drijft. Dan krijg je veel meer discussie over de kern. Daarom stel ik veel vragen aan mijn collega's als 'Wat vind je zelf?', 'Heb je dat ook met de desbetreffende persoon besproken?' en zo nee: 'Zou je het dan eerst met die persoon willen bespreken voordat je naar mij komt?' Deze benadering zie ik als de basis.

In het bedrijfsleven valt het mij echter op dat mensen hun drijfveren vaak verkappen en niet naar de kern gaan. Ik werk in de branche van bakkerijproducten. Hierbinnen wordt vaak met inkooporganisaties gebakkeleid over de vorm. Om pas in de laatste 10% van het gesprek over de echte inhoud te praten. Ik vind dat zonde. In een ideale wereld maken onnodige politiek, het onnodig verhullen van intenties, ook in commerciële onderhandelingen, plaats voor transparantie. Dat is het mooie van kinderen, die zijn puur. Menig volwassene kan zich door hen laten inspireren.

## **Zonder egotrom de leider zijn**

Ik vind een zeer belangrijke rol van de leider 'Het werk van anderen mogelijk maken.' De leider moet zorgen dat anderen succesvol kunnen zijn. Dat kan zijn door deuren te openen, door sparringpartner te zijn of door beslissingen te nemen. Ook is het belangrijk om voor je team te staan op de momenten dat het nodig is. Door onder andere te inspireren met de woorden die je gebruikt en door het goede voorbeeld te geven. Denk bijvoorbeeld aan zoiets simpels als je auto parkeren op de goede plek van het terrein. Je moet jezelf als leider namelijk geen privileges toe-eigenen. Bij Douwe Egberts heb ik geleerd 'Always put the customer first'. Dus als je de ingang van een bedrijf hebt, dan moet daarnaast een bezoekersparking zijn. Geen discussie.

Figuurlijk gezien staat mijn deur altijd open. Mensen kunnen altijd langskomen. Dat wil niet zeggen dat ik hen ook kan helpen. Maar ze kunnen wel altijd hun verhaal kwijt. Ik hou van 'Eén voor allen, allen voor één'. Wij werken allemaal aan hetzelfde doel en iedereen heeft daarin z'n eigen rol. Dan moeten er geen barrières zijn voor mensen. Het is belangrijk dat zij een veilige omgeving ervaren, waarbinnen zij kunnen uiten wat hen bezighoudt. Voor mij als eindverantwoordelijke is het ook belangrijk om te weten wat er leeft op de vloer. Dat is soms moeilijk. Want of je dat nou wilt of niet, je staat er toch wat verder van af in sommige situaties.

Vanuit het bedrijf gezien is het als leider belangrijk een heldere missie en visie te ontwikkelen en je hier vervolgens dienstbaar aan te maken en te zorgen voor een goede communicatie en executie met alle middelen die je tot je beschikking hebt. Onze visie is 'To bring the world of baking to our customers globally.' In de wereld van de bakkerij draait het om passie en vakmanschap, maar ook om service, technologie, het 'lekkere' en het verwennen. Dat moet je eruit halen en aan werken. Als leider heb ik de rol om dat een richting op te sturen. Anderen hebben de rol om dat onze klanten ook te laten voelen en hen uit te nodigen producten van ons af te nemen. Verder maken onze servicemensen de recepten om onze klanten te helpen meer te verkopen.

Een leider is, zonder egotrom, het boegbeeld van de organisatie. Het is iemand die staat voor de waarden van het bedrijf en die werkt vanuit z'n persoonlijkheid. Het is belangrijk om als leider in je eigen bedrijfsvisie en missie geloven. Daar word je ook voor betaald. Als verantwoordelijke heb je de rol om de grenzen daarbinnen op te zoeken. Ook om het 'operational excellent' te organiseren. Dus om het geheel efficiënt te laten werken, ervoor te zorgen dat beloftes worden nagekomen en om een 'performance cultuur' te creëren. Je hebt daarbij zowel de rol van leider als die van manager, waarbij je ervoor zorgt dat taken worden nagekomen. Als leider maak je verbinding met de intentie van individuen en ben je gericht op de

essentie van de organisatie. Dit draait om vragen als 'Waar wil je naartoe?' en 'Waar sta je voor?'

Een interessante vraag is of je continuïteit kunt realiseren zonder managers. Het liefst zou ik namelijk werken zonder traditionele hiërarchische structuur. Om in plaats daarvan te kijken hoe je telkens de beste situatie kunt creëren. Dan bepaal je bijvoorbeeld per klant welke collega daar het beste naartoe kan gaan, waarbij het niet uitmaakt aan wie deze rapporteert. Deze persoon zorgt vervolgens voor een 'customer driven' projectteam om zich heen. Op deze manier werken zie ik als ideaal. Dus dat je per onderwerp bekijkt, wie hebben de beste brains en wie zijn de beste mensen die passen bij het DNA van de klant of het DNA van het probleem? Om die mensen vervolgens bij elkaar te zetten. Daar zou ik graag naartoe willen.

## **Kwaliteit van geld**

Geld is voor leiders extreem belangrijk. Geld is immers een middel dat je nodig hebt om je bedrijf voort te zetten. Je moet als bedrijf een groei nastreven, dus eigenlijk streven naar meer geld, om dingen mogelijk te maken. Dat is denk ik voor de vroegere leiders, de huidige leiders en de toekomstige leiders precies hetzelfde. Maar het gaat ook om de kwaliteit van het geld.

Je kunt bijvoorbeeld een snelle deal pakken waarmee je op korte termijn geld hebt. Maar ik heb liever een continuïteitsscenario, vanuit een relatie die zich verdiept en die je ook over de jaren heen kunt vasthouden. Wat wij gedurende een aantal jaren met klanten hebben gezien, is dat wij door een dal gaan met de economie en dat klanten toch trouw blijven. Dat doen zij niet om het geld, want zij kunnen elders vast goedkoper kopen. Dit komt door de kwaliteit. Zoals onze organisatie, de contactpersoon, de 'values' waar wij voor staan en hoe wij service verlenen.

Maar uiteindelijk moet er wel geld komen. Je wordt niet betaald in broden maar in geld, zeggen wij vaak. Als ik een afspraak heb met mijn baas en die stelt dat ik volgend jaar 100 moet verdienen met het bedrijf, dan moet ik die 100 wel halen. Op dat moment is die 100 heel belangrijk. Dan kan en moet ik mij ook sterk verantwoorden als ik 95 heb gehaald en ik geen 100 wil halen met alleen korte termijnresultaten. Ik heb dan liever 95, zelfs ten koste van mijn eigen bonus op de korte termijn. Maar ik kan niet aankomen met bijvoorbeeld 90. Daar zit altijd een spanning, en terecht want afspraak is afspraak.

Geld is ook een middel om organisatie inwisselbaarheid op te vangen, hetgeen je wil voorkomen door bijvoorbeeld continue innovatie. Dit kost geld, omdat niet alles wat je lanceert slaagt. Geld is daarmee dus ook belangrijk om toekomstig geld te maken. Maar

ook bij innovatie trajecten horen harde afspraken, 'performance management' en juiste keuzes. Goede leiders besteden het geld aan groei initiatieven, en investeren tevens in hun mensen, goede tools en een inspirerende werkomgeving.

## **Lekker duurzaam**

Voor mij als persoon wordt onze planeet steeds belangrijker naarmate ik ouder word. Het was belangrijk toen ik jong was, toen een periode ietsje minder en nu belangrijk. Ook omdat ik kijk naar de planeet die ik achterlaat voor mijn kinderen. Wij eten thuis bijvoorbeeld zo veel mogelijk duurzaam. Mijn vrouw is daarin een grote aanjager. Wij proberen weinig weg te gooien, houden ons energieverbruik zo laag mogelijk en ik doe veel met de fiets. Dit geven wij nu al door aan onze kinderen.

Verder hebben wij reeds enkele jaren geleden binnen het bedrijf een strategische oefening gehad, waarin sustainability een hot topic was. Ik zat in de groep die daarover meedacht en ja, dan pak ik dingen wel op. Zo zijn wij bijvoorbeeld vroeg met het aanbod van biobroodjes gekomen, zonder dat daar een optimale business case en vraag uit de markt voor was. Wij willen namelijk graag een leider zijn die vooruitstrevend is. In dit geval hoort daar een biobroodje bij dat ook echt lekker is.

## **Lange termijn visie en 'drive'**

Ik geloof niet in het pure korte termijn aandeelhouderschap. Wat ik heb gezien is dat veel grote en beursgenoteerde bedrijven worden ge-



*'Als mensen nou eens transparant zijn over wat men van elkaar wil, dan komen wij veel makkelijker tot oplossingen.'*

domineerd door korte termijn resultaten. De kwartaalcijfers moeten goed zijn. Daarom worden er door hen soms keuzes gemaakt die niet gezond zijn. Gelukkig gaat elk bedrijf daar wel zo verantwoordelijk mogelijk mee om. Familiebedrijven daarentegen kijken vaak meer naar het continuïteitsaspect en dat is ook hun kracht.

Ik geloof niet in korte termijn winstmaximalisatie; het verhaal van 'quick hit and run'. Ik geloof in organisaties die een lange termijn visie nastreven. Maar natuurlijk is het wel zo dat er ook in dit soort organisaties een sterke 'drive' nodig is. Het kan niet bij een verhaal blijven. Het moet wel ergens toe leiden. Je hebt namelijk winst nodig om ook in de toekomst te kunnen blijven bestaan. Lange termijn visie, de integratie daarvan in het DNA van het bedrijf en 'drive' kunnen in mijn ogen daarbij prima samengaan.

Daar is de rol van de leider enorm belangrijk voor. Als deze niet wordt geloofd of als de visie alleen maar voor de periode is dat die persoon er zit, dan beklijft het niet. Het moet aan de top beginnen. Maar je hebt als bedrijf natuurlijk wel de kwartaalcijfers nodig om je bedrijfsmodel te sturen. Net zoals een auto een brandstofmeter nodig heeft. Alleen de vraag is, laat je jezelf door de cijfers van nu en van morgen sturen? Of helpen die cijfers je toekomstige doel,

waar je dat ook hebt neergezet, te behalen? Ik denk dat dit in evenwicht moet zijn.

Er zijn hele grote bedrijven die lang het minimale hebben gedaan. Onlangs las ik bijvoorbeeld iets over suikerplantages, waarbij bedrijven in kritisch daglicht werden gesteld omdat de grote suikercoöperaties in Afrika groeien en daardoor mensen van hun land verwijderden. Dat zijn wel hele moeilijke discussies waar je als bedrijf in terecht komt. Je kunt namelijk niet alles veranderen als onderdeel van je eigen missie en visie. Maar als je globaal werkende bedrijven leidt, dan heb je wel verantwoordelijkheid. Dat begint met de visie van de top van het bedrijf. En ja, er zijn nog steeds veel mensen die daar op stuklopen.

Met de bakkerijfederatie zijn wij nu Europees bezig met de visie van 2030. Om te kijken hoe onze markt er dan uit ziet en welke producten dan nodig zijn. Veel bedrijven kijken hooguit een paar jaar vooruit. Bijvoorbeeld naar 2016. Ik denk dat je verder moet kijken. Zoals waar staat dit bedrijf voor en wat is haar essentie voor de toekomst? Met dit in gedachten creëer je dan de bouwblokken die het realiseren van die visie mogelijk maken. Een wiskundeleraar van mij noemde dat ooit 'Spelen met de stof'. Je moet het positief kunnen gebruiken en de waarde ervan goed kunnen overbrengen op je eigen personeel en vervolgens op je afnemers.

Daar zit een groot stuk van het probleem over een aantal zaken die met duurzaamheid te maken hebben. Wij praten erover. Maar hoeveel mensen kopen puur, eerlijk en biologisch? Veel mensen zeggen het belangrijk te vinden, maar kopen het niet. Een afnemer van ons wil bijvoorbeeld ook maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Maar hij is niet bereid om er meer voor te betalen. Dat kan natuurlijk niet. Wij zijn niet in staat om een product vier keer zo duur in te kopen om dat vervolgens niet door te rekenen in onze kostprijs. Dan gaat de machtsverhouding spelen. En dan komen wij weer terug bij het begin. Als mensen nou eens transparant zijn over wat men van elkaar wil, dan komen wij veel makkelijker tot oplossingen.

### **Mijn Leiderschapsboom**

Ik geloof sterk in de kracht van authentiek leiderschap. Ik kijk er naar hoe ik dat kan gebruiken in de praktijk. Ook ik kan daar nog meer mee doen. Zo heeft het bedrijf waar mijn vrouw werkt deze week met 70 mensen een dag georganiseerd voor kinderen in achterstandswijken. Dan denk ik 'Verdorie dat hebben wij niet gedaan en dat hadden wij ook kunnen doen.' Er is nog veel meer mogelijk en het is ook belangrijk om dat te doen. Want het geeft energie, passie en trots op je bedrijf. Dit zijn allemaal middelen waar het bedrijf nog succesvoller mee kan zijn en wat het gevoel van 'Wij zijn één team' bekrachtigt.

Ik nodig mensen graag uit om de grens op te zoeken van de invulling van hun rol. Zichzelf te ontwikkelen. Toen ik net verantwoordelijk werd voor een bedrijfsonderdeel was het 'Dit is wat wij willen en zo doen wij dat.' Maar je kunt jezelf natuurlijk ook afvragen 'Hoe kunnen wij het doel nog sneller bereiken?' Die vraag aan jezelf durven stellen, de discussie aangaan en de consequenties daarvan accepteren, dat zijn hele andere stappen. Veel mensen hebben niet de vrijheid van geest om zichzelf dat te gunnen. Natuurlijk heeft dat ook met durf en kunnen te maken.

Ik vind dat mensen mij alles moeten kunnen vragen in het bedrijf. Of ik antwoord geef, kan ik vervolgens zelf bepalen. Ik probeer dat overigens natuurlijk meestal wel te doen. En als ik het antwoord niet volledig kan geven, dan spreek ik ook uit 'Dat kan ik niet of nu niet geven.' Je moet nooit liegen. Ik zie dat veel mensen in organisaties daarmee worstelen. Toch is die dialoog juist belangrijk. Ik geloof er namelijk in dat je van twee kanten met elkaar in gesprek moet zijn over waar je naartoe wil. Om vervolgens op basis daarvan een lijn uit te stippelen.

Belangrijke kenmerken van de nieuwe leider zijn in mijn ogen deuren openen voor anderen, mensen aanmoedigen om vanuit een intensere relatie met elkaar samen te werken en hen uitnodigen om met elkaar naar de kern toe te gaan. De nieuwe leider is daarin het inspirerende voorbeeld en stimuleert anderen om dat voorbeeld volgen. Als ik een

boom mag uitkiezen, die hier symbool voor staat, dan kies ik een wijze eikenboom. Eén die gedurende de winter z'n blad behoudt en die houvast geeft aan mensen, door de tijden heen, om hun hart te luchten. En ook een schuilplaats biedt voor storm. Dat het doorgaat en niet stopt na een seizoen. Ik zie deze wijze eikenboom als een boom zonder prikkels.

