



Evelyn Günther van People Select Executive Search interviewt managers uit de branche over hun waarden/normen, werk/privé, uitdagingen/ergernissen en 'leermomenten'.

**Deze maand** Gerrit van Loo, general manager bij Vrumona.

Door: Evelyn Günther Foto: Jan Willem Houweling

# Bij Evelyn aan tafel

**Je werkt je hele leven bij het Heineken-concern. Welke baan kan jou verleiden bij Heineken weg te gaan?**

De kans is groot dat ik tot mijn pensioen bij Heineken blijf. Ik heb het enorm naar mijn zin. Ik blijf nog een paar jaar in mijn huidige functie. Over tweeënhalf jaar, als onze kinderen van 15 en 18 allebei klaar zijn met hun middelbare school, wil ik weer samen met mijn vrouw naar het buitenland. Je betaalt een hoge prijs om naar het buitenland te gaan, maar uiteindelijk lokt het avontuur van een vreemd land en het onverwachte. De dalen zijn dieper, maar de toppen hoger. Mijn vrouw is het daarmee eens.

**Hoe ziet jouw droombaan eruit?**

Nu werk ik bij een grote multinational met de bijbehorende mogelijkheden, maar ook beperkingen en verplichtingen. Ik kan me voorstellen dat het leuk is om eindverantwoordelijk van een geheel zelfstandig bedrijf te zijn. Maar deze gedachte is gewoon een droom, die vooral een droom moet blijven. Het voordeel van Vrumona is dat het geen deel uitmaakt van de kern van wat Heineken in de wereld doet, waardoor ik toch meer vrijheid heb.

**Van welke beperkingen zou je af zijn in je droombaan?**

Dat kan van alles zijn. Er worden in een corporate omgeving beslissingen genomen waar ikzelf niet eindverantwoordelijk voor ben. Als ik meer wil investeren of ons portfolio wil uitbreiden, maar de onderneming wil dat niet, dan gaat het niet door. In een multinational moet het zo werken, maar ik zou dingen wel anders willen doen.

**Wat zou je anders doen? Stel dat Vrumona jouw eigen bedrijf was.**

Het is belangrijk te beseffen wat de rol is die ons bedrijf speelt in het totaal van een wereldwijde portfolio van brouwerijen. Heineken investeert nu meer in opkomende economieën om een betere balans te krijgen tussen opkomende en verzadigde markten. Dat leidt van nature tot andere beslissingen dan wanneer Vrumona een zelfstandig Nederlands frisdrankbedrijf zou zijn.

**Vecht jij voor je eigen ideeën?**

Jazeker. Ik vind ook dat je daar altijd voor moet blijven vechten. Je hebt het recht om je punt duidelijk te maken, maar dat wil niet altijd zeggen dat je ideeën ook uitgevoerd worden. Als dat niet zo is, moet je je daar ook aan kunnen overgeven, anders overleef je het niet in een corporate omgeving.

**Raak je wel eens gefrustreerd?**

Nee. Vroeger wel, maar die fase heb ik gehad. Door de tijd heen ben ik milder geworden, wijzer, en ik snap de grotere structuren en belangen nu beter, waardoor ik de afwegingen die gemaakt worden ook beter kan begrijpen. Als ik mijn mening maar kan uiten, dan is het goed. Je moet heel goed weten waar je wel over gaat en waarover niet.

**Wat is jouw belangrijkste taak als general manager?**

Zorgen dat we doelen krijgen die we - als we goed ons best doen - kunnen halen. Als doelen niet haalbaar zijn, geloven mensen er niet in en worden ze ook niet gehaald. Zijn ze te makkelijk, dan

wordt een organisatie lui. We leven in een wereld waarin we succes afmeten aan het behalen van doelstellingen en succes is van essentieel belang voor de spirit en inzet van je mensen.

**Stelt Heineken haalbare doelen?**

Over het algemeen wel, vind ik. Gelukkig is Heineken zo professioneel om te zien dat resultaten wel eens langer op zich kunnen laten wachten. Wat dat betreft is Heineken geen Amerikaans ingesteld bedrijf dat per kwartaal alle doelen moet halen. Met de jaren is Heineken wel wat Angelsaksischer geworden in de zin van meer nadruk op resultaten en meer korte termijn en we zijn veel professioneler dan tien jaar geleden, maar er heerst minder een kwartaalcultuur. Daar zou ik zelf ook minder in kunnen aarden. Ik ben meer van de lange termijn en niet van het 'hoe overleef ik deze drie maanden?'. Zeker in onze business, want merken moet je bouwen, daar is tijd voor nodig.

**Is Heineken erg gericht op de langere termijn?**

Ja, de familiestructuur helpt daarbij. Wel is de laatste 15 jaar, onder druk van de externe omstandigheden en de concurrentie, Heineken die tijd lang niet altijd meer gegeven. Ik denk dat er een schaal is waarop je bedrijven kunt plaatsen: aan de ene kant bedrijven van de korte termijn en snelle resultaten en aan de andere kant bedrijven die zich meer richten op rentmeesterschap. Heineken zit daar ergens tussenin. FrieslandCampina vind ik een bijzonder bedrijf aan de rentmeesterschapskant. Dat is een coöperatie met boeren en die boeren willen over bijvoorbeeld dertig jaar een gezond bedrijf aan hun kinderen overdragen.

## 'Ik raak niet meer gefrustreerd, die fase heb ik gehad'

Zij zijn het ultieme voorbeeld van mensen die niet voor snelle resultaten en geld gaan. Dat vind ik wel mooi.

**We hadden het al even over leiderschap. Je vindt het belangrijk om haalbare doelen te stellen. Wat is er nog meer nodig om een succesvol leider te zijn?**

Enthusiasme en motivatie zijn heel belangrijk. En na 23 jaar durf ik van mezelf wel te zeggen dat ik goed energie in het bedrijf kan brengen. Ik weet niet precies hoe ik dat doe, maar jezelf zijn is daarbij heel belangrijk en regelmatig rondlopen en met je mensen praten ook. Het gaat om toegankelijkheid en de communicatie met verschillende lagen in de organisatie. Ik zou daar wel eens verder in willen gaan, maar ik heb wel de pet van een general manager op en dus reageren mensen op een bepaalde manier op mij. Ik ben niet echt één van hen. Eigenlijk vind ik dat jammer. Toch probeer ik op de hoogte te zijn van het probleem, de juiste vragen te stellen en mee te zoeken naar een oplossing.

**Heb je een standaardlijstje van vragen die je aan je mensen stelt?**

Nee. Ik probeer vooral mee te denken en dan ook breder te denken. Goede vragen stellen vind ik heel belangrijk en daarna moet je als general manager heel duidelijk zijn over wat je wilt. Dat is ook een competentie. Ik wil aansturen op input en niet op output: niet de hele dag op de cijfers hameren,

maar juist op de activiteiten die die cijfers op moeten leveren.

**Stel je die vragen dwars door de hiërarchie heen?**

Ja, en dat vinden de mensen direct onder me prima, omdat ze weten dat ik nooit hun werk ga doen. Ik stel vragen en ik observeer en pas als er echt sturing nodig is, bespreek ik dat met de managers. Hooguit zeg ik eens: heb je daar en daar al aan gedacht? Maar meer niet. Als ik iets belangrijk vind en het gaat niet helemaal goed, zal ik er echter wel wat van zeggen en ook controleren of daarnaar geluisterd wordt. Ik hoor alle meningen aan, maar uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid bij jou en dat betekent beslissen wat we gaan doen. In een organisatie mag het best eens escaleren.

**Escaleren? Dat heeft een negatieve klank.**

Escaleren vind ik positief. In een organisatie heb je altijd een vertaalslag van de algemene doelstellingen van het bedrijf naar de taken die je over de organisatie verdeelt. Je kunt er dan niet onderuit dat er soms tegengestelde belangen zijn. Een verkoopdirecteur wil bijvoorbeeld dat de voorraad nooit helemaal weg is, terwijl de manager van de logistiek juist geen voorraad wil, want dat is opgeslagen geld. Uiteindelijk word ik goed betaald om de beslissing te nemen. Mensen verwarren helaas nog wel eens een zakelijk conflict met een persoonlijk conflict.

**Wat zijn je valkuilen?**

Mijn valkuilen? Iedereen heeft een eigen perceptie van wat er gebeurt, een eigen realiteit. Ik denk dat ik wel beter zou kunnen onderzoeken of mijn perceptie wel strookt met de werkelijkheid. Ik zou meer moeten vragen of de ander me wel begrijpt en mezelf af moeten vragen of ik die ander wel begrijp. Dat is het drama van communicatie. Jij ziet een bakje chips en denkt 'lekker' en ik kijk naar datzelfde bakje chips en denk 'vet'.

**Hoe word jij gezien door Heineken?**

Ik word gezien als een 'solid performer' denk ik, als een stabiele manager. Heineken heeft me altijd veel kansen gegeven, zelfs op momenten dat ik er misschien zelf nog aan twijfelde of ik het wel kon. Dat is de reden geweest dat ik in Spanje ingezet werd, denk ik. Daar kwam ik terecht vlak na een fusie van twee bloedgroepen, waardoor ik nog met veel bloedgroepsellende te maken kreeg. Vrumona kwam op het goede moment omdat het fijn is dat onze kinderen hun middelbareschoolperiode in Nederland kunnen doorbrengen.

**Wat krijg jij te horen als verbeterpunten in je beoordelingsgesprek?**

Dat ik wel wat rustiger aan mag doen. Iemand zei laatst: 'Groeien door stil te staan en stil te zijn', dat sprak me wel aan. Een andere valkuil was – en dat heb ik moeten leren – dat het bij de functie van een general manager hoort om anderen te laten excelleren in plaats van je op jezelf te richten. Een gebrek aan bescheidenheid zou je dat kunnen noemen. Ondertussen heb ik dat beter onder de knie. Met rustiger aan doen bedoelden mijn leidinggevenden ook dat ik wel meer afstand mag houden. Maar ik wil geen manager op afstand zijn, ik wil regelmatig contact hebben met mijn mensen en weten wat er speelt. Dat is waarschijnlijk ook wel een reden waarom ik niet in de raad van bestuur zou passen. In Spanje was de organisatie met in totaal 3.000 mensen en 800 mensen in de commercie veel groter dan de organisaties in Ierland en Nederland. Daardoor stond ik in Spanje verder van de inhoud en de mensen af. Dat ligt mij minder en vind ik minder leuk.

**Wat zou je na je pensioen nog willen doen?**

Met pensioen wil ik niet te lang wachten, want ik wil graag de wereld rondzeilen. Nu zeil ik veel met een grote vriendengroep en met enkelen van hen wil ik die grote wereldreis maken. Op de kortere afstanden, als we dicht bij land zijn en niet een oceaan oversteken, gaat mijn vrouw mee. Op mijn zestigste kunnen we zoiets doen, na mijn vijftenzestigste zal dat moeilijker worden. ■

