



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

Deze maand Martin Strijveen, general manager bij Duvel Moortgat Nederland.

Door: Evelyn Günther Foto: Jan Willem Houweling

Bij Evelyn aan tafel

Vertel eerst eens iets over je achtergrond.

Na de Landbouw Universiteit Wageningen heb ik eerst zo'n tien jaar bij Nutreco gewerkt en daarna tien jaar in de zuivel, eerst Coberco en later Friesland Coberco. Inmiddels werk ik nu zo'n vier jaar bij Duvel Moortgat.

Diervoeding en zuivel, dat sprak me aan, want ik ben opgegroeid tussen de koeien en varkens, in een gehuchtje vlakbij Zwolle, als zesde in een gezin van acht kinderen. Het was erg gezellig. Hoewel studie altijd vóórging, hielpen wij als kinderen veel mee op de boerderij. Dat werd niet van ons gevraagd, dat deden we gewoon. Zo heb ik geleerd dat er altijd wat moet gebeuren.

Dat heeft je gevormd?

Ik denk dat mijn vader de belangrijkste rol heeft gespeeld in hoe ik ben. Mijn vader, die nu 87 is en tot voor kort nog geregeld naar de boerderij ging, ging altijd superkritisch met ons om. Dat was vroeger niet altijd leuk. Hij kon altijd nét over dat ene ding beginnen dat ik niet goed deed. Over de rest hoorde ik niet veel. Ik denk dat dat mij de drijfveren heeft gegeven om te behalen wat ik nu heb. Ik streefde toch naar complimenten van mijn vader. Het nadeel is dat ik dat kritische van hem geërfd heb. Ik moet echt opletten dat ik niet te veel wil corrigeren en de nadruk leg op wat nog niet goed is, terwijl ook veel gewoon wél goed gaat.

Waar erger je je dan vooral aan?

Aan gebrek aan inzet en passie. Ik vind dat iedereen zijn of haar kwaliteiten zou moeten benutten. En ik vind ik dat mensen niet te veel gepamperd moeten worden. Dat heb ik wel meegekregen door op te groeien op een boerderij en door de kritische houding van mijn vader.

Wat doe je met je ergernis?

Tegenwoordig denk ik beter na over wat de oorzaak van het gedrag kan zijn. Soms lijken dingen niet zoals ze zijn. Dan kun je wel hameren op inzet en passie, maar dan blijkt er een diepere oorzaak te zijn, bijvoorbeeld in de privé-sfeer. Stephen Covey (managementgoeroe, red.) noemt in zijn boek over effectief leiderschap een voorbeeld van een man die zich in de metro zit te ergeren aan een vader die zijn twee kinderen niet in toom houdt. Als die man er wat van zegt, vertelt de vader dat hun moeder, zijn vrouw, net is overleden. Dus je moet wel eens checken of je waarnemingen wel terecht zijn en met de werkelijkheid stroken. Je moet dus bereid zijn om, zogezegd, van paradigma te wisselen. Tegenwoordig zeg ik het meteen als ik een gesprek niet lekker vind lopen. Bij sommige gesprekken met inkopers bijvoorbeeld krijg ik het gevoel dat ze het bedrijf te negatief afschilderen. Dat zeg ik dan ook eerlijk.

Hoe reageert je gesprekspartner daarop?

Op zo'n moment toon ik mijn kwetsbaarheid en ik heb nog nooit meegemaakt dat mijn gesprekspartner daar misbruik van maakt. Je kunt door blijven modderen met een vervelend gesprek, maar je kunt ook eerlijk zeggen dat je het niet lekker vindt lopen. Meestal is dat gevoel wederzijds. Neem nou dat inkoopgesprek. Dan blijkt vaak dat het alleen betrekking heeft op bepaalde aspecten, zoals prijs, en dat de inkoper wel degelijk de positieve kanten van het bedrijf ziet. Dat laatste brengt een moeilijke bespreking in een ander perspectief.

Er zijn inkopers die het spel hard spelen.

Ja, maar ik heb geen moeite met een flinke portie

zakelijkheid. Er spelen vaak grote belangen mee, waarbij veel onderhandelings technieken geoorloofd zijn. Soms gaat het echter te ver. Ik hou niet van inkopers die schreeuwen of me een zeikerd noemen. Maar als ik mijn afspraken niet nakom, mag iedereen me daarop op een normale manier aanspreken. Sommige dingen accepteer ik niet, maar ik blijf wel kalm. Meestal kan ik een gesprek wel weer tot rust brengen door een en ander te relativieren.

Hoe gaat de handel om met een kleinere speler als Duvel Moortgat?

Vaak begrijpen retailers ook wel dat een kleiner bedrijf als Duvel Moortgat zich niet alles kan veroorloven wat een groot merk wél kan, zoals massale tv-campagnes, maar desondanks nemen ze ons wel degelijk serieus en zijn ze bereid mee te denken bij onze introducties en promoties. Dat komt ook doordat consumenten een sterke band hebben met onze biermerken, net als automerken. Onze merken hebben een eigen imago en genereren mede daardoor een goede omzet en marge.

Even terug naar de paradigmawisseling van Stephen Covey. Hanteer je nog meer managementprincipes?

Ik merk wel dat ik met zijn ideeën bezig ben. Ik wil wel laten zien dat er meer is dan marge en groei. De betrokkenheid van mensen is essentieel. Als je specifiek naar leiderschapstijl vraagt, denk ik dat je als manager vooral die richting in moet. Mensen zijn tegenwoordig zo goed opgeleid en vooral jongere mensen hebben vaak andere ideeën en een andere stijl, het lijkt me goed om hen vrij te laten in de manier waarop ze de bedrijfsdoelen willen realiseren. Je staat geregeld

'Ik ben wel ondernemend, maar misschien geen echte ondernemer'

als leider niet boven je team, maar ernaast en dan is je functie faciliterend. Vroeger wilde ik zelf het laatste woord hebben. Toen was ik echt een haan. Nu nog steeds wel, maar 'de haan kraait minder hard'.

Heb je bewondering voor managers uit de branche?

Ja, onder anderen voor Jaap Schaap bij Coberco Kaas. Hij is inmiddels overleden, maar hij had zijn schaapjes op het droge en werkte toch door, puur voor zijn plezier. Hij praatte niemand naar de mond, maar iedereen in het bedrijf had respect voor hem en hij behandelde zelf ook iedereen met respect. Van hem heb ik geleerd hoe belangrijk de relationele, menselijke kant van het vak is.

Komen de goede cijfers dan vanzelf?

Commercieel succes komt wel dichtbij als je mensen met respect behandelt en jezelf openstelt. Zoals ik al zei, maak ik het nooit mee dat iemand misbruik maakt van de situatie als je eerlijk bent en jezelf kwetsbaar opstelt. Het belangrijkste van leiderschap is die menselijke kant: je kunt wel een goede visie en strategie hebben en je moet uiteraard doelen nastreven, maar uiteindelijk moet je als manager de mensen in de organisatie met elkaar verbinden.

Wat spreekt je vooral aan in het werk bij Duvel Moortgat?

Bij Duvel Moortgat heb ik de horecamarkt leren kennen. Mensen in de horeca zijn vaak heel enthousiast met een product bezig. Zij zijn onze ambassadeurs. In de retail is er ook zeer zeker enthousiasme, maar gaat het er toch vaak wat rationeler aan toe. We bouwen onze merken niet voor niets eerst in de horeca op, voordat ze richting retailer gaan. Wat ik ook mooi vind aan de horecamarkt: er zijn in de cafésector vrijwel geen ketens en elk café of restaurant probeert zichzelf te onderscheiden van de rest. Horeca-ondernemers zijn meer op beleving gericht, retailers meer op uniformiteit en rationaliteit.

Wat vind je van je balans tussen werk en privé?

Ik heb ook nog bij Pokon gewerkt. Voor Pokon was ik veel weg en dan voelde ik vaak een knoop in mijn maag als ik aan mijn kinderen dacht. De tijd met kleine kinderen kun je niet inhalen, want je kunt hun achteraf niet vragen hoe het die ene maandag op school was, bijvoorbeeld. Ze leven met de dag. Ik reisde vaak door heel Europa en ging twee keer per jaar naar Japan, dus in de drie jaar dat ik bij Pokon werkte, heb ik veel van thuis gemist. Ik ben na Pokon een halfjaar thuis geweest en daar kreeg ik een betere band met mijn kinderen van. Onze oudste zoon

is nu veertien, onze tweede zoon tien en onze dochter acht.

Werkt je vrouw ook?

Ja, zij werkt vier dagen in het ziekenhuis van Almelo/Hengelo als facilitair manager. Ze geeft leiding aan meer dan honderd mensen, dus dat is ook niet niks. Maar ik merk wel dat er in de zorg meer begrip voor is als je om vijf uur weg moet om de kinderen op te halen.

Heb je hobby's?

Ik heb veel gevoetbald en momenteel schaats ik veel. Het is echt een kick om zo hard mogelijk door de bocht te gaan en de middelpuntvliedende krachten te voelen. Twee van mijn kinderen schaatsen trouwens ook. Ik zie wel parallellen met mijn werk: het geeft ook een kick om een deal binnen te halen. Hoe zwaarder bevochten, hoe groter de euforie.

Het lijkt dat jij je ideale baan hebt. Dicht bij huis, goede werk-privébalans, een mooi merk, een vrije rol... blijf je tot je pensioen bij Duvel Moortgat?

Nou ja, ik ben nu 49, dus tot aan mijn pensioen is dat nog zeker zestien jaar. Dat is op zich wel een lange tijd om bij hetzelfde bedrijf door te brengen, maar bij Duvel Moortgat doen zich tot nu toe voortdurend nieuwe uitdagingen voor, waardoor ik prima op mijn plek zit. Ik zou wel graag een merk als Duvel zelf willen hebben. De eigenaar van Duvel is apetrots op zijn mooie bedrijf, en terecht. Na mijn baan bij Pokon heb ik serieus overwogen om voor mezelf te beginnen, maar met de financiële middelen die ik had, kon ik geen bedrijf overnemen. Ik had bijna op nul moeten beginnen en dat was niet wat ik zocht.

Je hebt nog tijd genoeg om voor jezelf te beginnen...

Ja, klopt. Misschien is dat ook wel het verschil tussen mij en een echte ondernemer. Een echte ondernemer begint gewoon, terwijl ik toch meer een analyticus en academicus ben. Ik ben wel ondernemend, maar misschien geen echte ondernemer. Nu heb ik trouwens ook wel wat te verliezen: ik heb een gezin en een leuk huis. Voorlopig blijf ik bij Duvel werken en heb ik mezelf extra nieuwe doelen gesteld; ik wil me bij Duvel sterker maken voor duurzaam ondernemen. Duvel is al sterk bezig met de reductie van waterverbruik en CO₂-uitstoot. Dat zijn onderwerpen die ik me aantrek en die ik bij Duvel nog meer op de agenda wil krijgen. Dat zou mij een goed gevoel geven. ■

