

# Op zoek naar onaangepaste mensen

**I**k geloof alleen in gestoorde mensen.' Tom Peters was voorafgaand aan zijn seminar op universiteit Nyenrode even in het Van Gogh-museum in Amsterdam. De schilder Van Gogh is volgens de Amerikaanse managementgoeroe een perfect voorbeeld voor de relatie tussen 'gestoordheid' en excellentie. Een relevante les voor het bedrijfsleven, denkt hij. 'Met mensen die alleen binnen de gebaande paden kunnen denken behaal je nooit uitmuntende resultaten.'

Peters schreef 25 jaar geleden de bestseller *In search of excellence* en is sindsdien een van de populairste en bestbetaalde managementconsultants ter wereld. Hij vertelde onlangs aan 250 managers hoe zij de uiteenlopende uitdagingen van de 21ste eeuw het hoofd kunnen bieden. Vergrijzing, globalisering of de oorlog om talent, hij heeft overal een mening over en een antwoord op.

Maar Peters is vooral boos. Heel boos. Hij snapt niet dat veel bedrijven nog steeds doorsukkelken terwijl de druk almaar toeneemt. Fusies en overnames voor schaalvergroting en meer slagkracht? Laat hem niet lachen. 'Toen de voormalige vicevoorzitter Leon Cooperman van het beleggingscomité van Goldman Sachs werd gevraagd of ook maar één fusie het verwachte resultaat had opgeleverd was de reactie: 'Er zijn vast succesverhalen te vinden, ik kan er alleen nu even geen bedenken.'

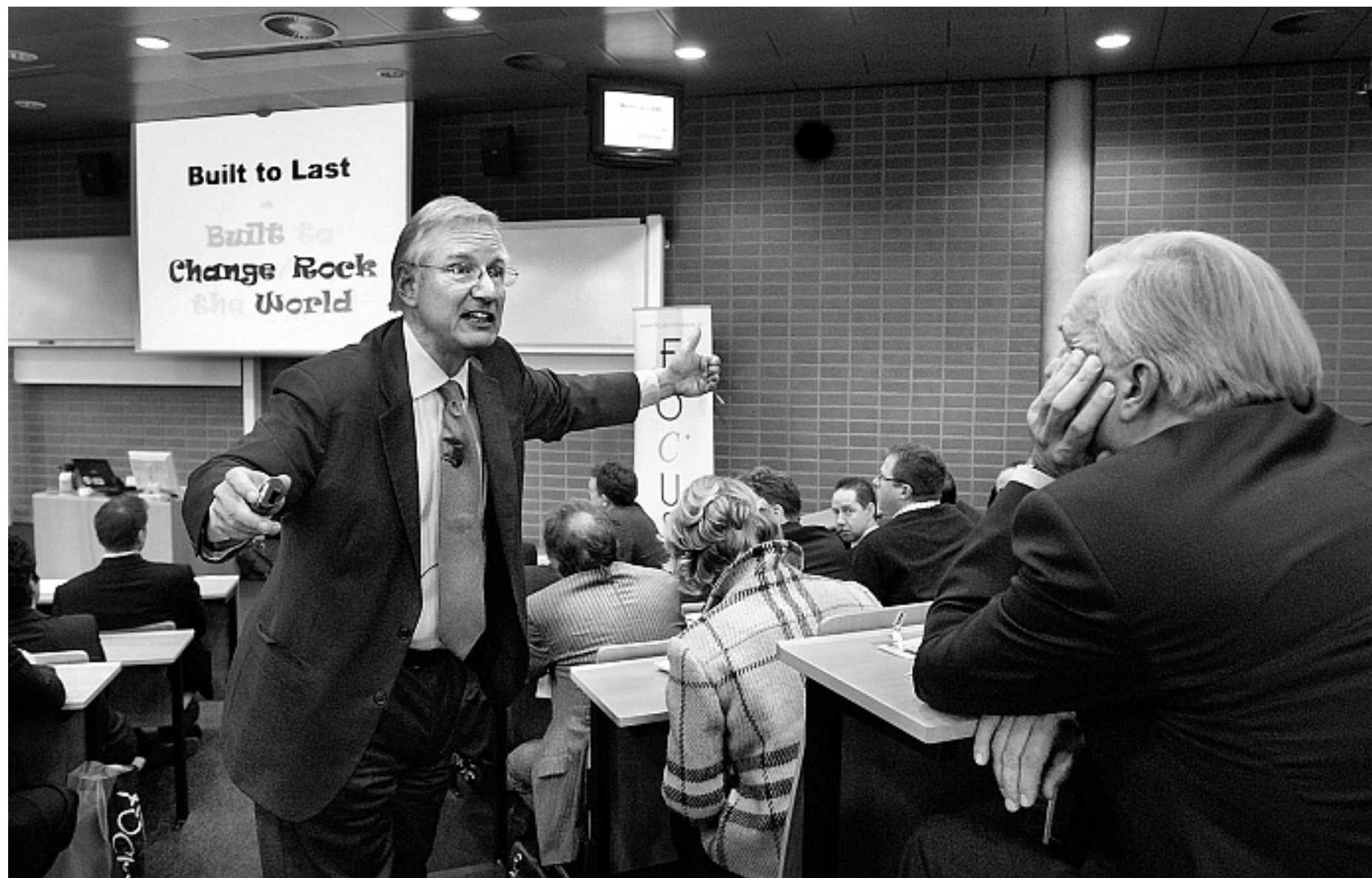
Uitmuntende resultaten behalen is geen natuurwetenschap volgens Peters. Leer van de beste mensen en bedrijven, maar probeer niet hun succes te imiteren. Je aandacht richten op de concurrentie is verspilde moeite. 'Zorg dat je zelf vernieuwend bent. Anders blijf je achter de feiten aanlopen. Kijk maar naar Microsoft. Al dat talent dat maar aan nieuwe versies van Windows blijft werken.'

Howard Schultz, de oprichter van Starbucks, is een goed voorbeeld hoe het wel moet. Hij zit niet achter zijn bureau tonnen aan marktonderzoek door te werken of spreadsheets te analyseren, maar bezoekt zelf 25 koffieshops per week. Dat is tenslotte waar de verkoop plaatsvindt. 'Je moet de transacties met je eigen ogen zien. Het is simpel: het gaat steeds maar om het verkopen van een kopje koffie.'

Tom Peters roemt Starbucks verder om hun personeelsbeleid. 'Zij nemen alleen mensen aan die glimlachen. Dat is het belangrijkste selectiecriteria. Waar je ook komt in een van de 11.000 shops ter wereld, je wordt met een glimlach begroet en met respect behandeld.'

De les voor managers? Huur mensen in op basis van hun houding, niet op basis van hun vaardigheden. Vaardigheden zijn makkelijk te leren, passie niet. Let vooral op energie en enthousiasme bij de selectie van medewerkers. 'Een goede cijferlijst van school of de

Waarom zijn medewerkers op zondag wel enthousiast over hun voetbalteam en op maandag uitgeblust op kantoor? Op die vraag van een manager heeft de Amerikaanse goeroe Tom Peters tijdens een seminar een kort antwoord. 'Omdat jij een slechte manager bent' » Dominique Haijtema



Tom Peters maakt zich druk over het bedrijfsleven tijdens een seminar van Focus Conferences voor managers op Nyenrode.

FOTO: JAN BOEVE/HH

universiteit is juist een slecht teken. Dat betekent dat iemand altijd de regels volgde. Zoek mensen die de regels niet accepteren. Excellentie bereik je alleen door meer te riskeer en te dromen dan anderen.'

Grote organisaties zijn dan ook volgens Peters op sterven na dood omdat zij te gecontroleerd zijn en bureaucratisch. 'Dat is overzichtelijk en gemakkelijk, maar als manager word je niet betaald om het gemakkelijk te hebben. Het moet lastig zijn. Onthoud dat creativiteit nooit het resultaat is van regels, procedures of dataonderzoek.'

De consultant maakt duidelijk dat zowel managers als medewerkers precies weten wat excellentie en talent is. Zij herkennen het onmiddellijk bij anderen of dat nou musici zijn, sporters of topmanagers. 'In ieder mens zit talent en de behoefte bij iets te horen dat groter is dan wijzelf.' Er is alleen een pro-

bleem. Het gebeurt zelden. En dat is zonde. 'Of willen jullie dat er op je grafsteen staat: "Hij bleef altijd binnen het afgesproken budget"?'

## Creativiteit ontstaat niet door regels

Omdat we de meeste tijd op ons werk doorbrengen, is het cruciaal dat wij iets doen dat ons werkelijk interesseert. Anders heb je volgens de Amerikaan simpelweg je leven verspild. Als een van de deelnemende managers van het seminar hardop vraagt waarom zijn medewerkers wel op zondag enthousiast het voetbalteam van hun zootje coachen en op maandag niet

dezelfde energie lijken te hebben, is het antwoord van Peters kort: 'Omdat jij een slechte manager bent.'

Om er even later aan toe te voegen dat geen enkel mens ooit een ander mens heeft gemotiveerd. De oplossing is simpel: vraag aan je medewerkers wat zij nodig hebben om wel gemotiveerd op het werk te verschijnen. Het zal niet de laatste keer zijn dat Peters zichzelf tegensprekt. Net als zijn honderden kleurrijke slides met soms slechts een vraagteken of een uitspraak en zijn steeds veranderende stemvolume lijkt alles bedoeld om de luisteraar bij de les te houden en wakker te schudden.

Jullie zijn zelf deel van het probleem, schreeuwt hij even later half spugend tegen de managers. 'Oude, blanke mannen snappen niets van de nieuwe uitdagingen, markten of producten. Ik sprak laatst de

raad van bestuur van Unilever en vroeg waar de vrouwen bleven in het bestuur gezien het feit dat het merendeel van hun producten door vrouwen wordt gekocht. Het antwoord? 'Wij hebben geen vrouwen, maar wel twee Indiërs.'

Vergeet India, China of het internet, het zijn de vrouwen die volgens de goeroe wereldwijd de meeste economische groei veroorzaken. Hij somt de argumenten op. Drie van de vier nieuwe banen worden door vrouwen bekleed. Vrouwen zijn volgens onderzoek betere studenten, betere managers en verkopers. Het zijn bovendien vrouwen die thuis het geld beheren en de meeste aankopen doen. 'En wie begrijpt helemaal niets van vrouwen? Juist. Wij mannen.'

Ook de businessscholen waar Peters zelf jarenlang les gaf krijgen ervan langs. 'De MBA is dood. Daar leer je niets wat er werkelijk toe

doet. Weten jullie waarom Harvard of Insead zo'n goede reputatie hebben? Zij doceren geen betere businessvaardigheden. Je ontmoet er simpelweg slimmere mensen dan op andere scholen. Je bent wie je kent en met wie je de meeste tijd doorbrengt.'

Vervolgens zijn de Europeanen aan de beurt. Zij krijgen het nog knap lastig, denkt de consultant. 'Hoe wil je de internationale competitie aangaan als jullie maar 35 uur per week willen werken? 35 uur? Wat doen jullie dan dinsdag na 11.00 uur? De enige keuze die Europeanen dan nog rest is aan wie zij hun baan zullen kwijtra- ken.'

Hij houdt niet van oeroude citaten, maar Charles Darwin zei het volgens hem heel goed: 'Het zijn niet de sterksten die zullen overleven, maar degenen die zich het beste kunnen aanpassen.'

