

Robbert Jan van de Kraats (Randstad) – Waarom wij onszelf niet kennen (20/05/2014)

Heel bijzonder om uitgedaagd te worden op een visie (dat gaat nog wel...) maar dan op leven en samenleven. De wereld van het leven. Het leven dat gaat over jou en mij en ons. In dat leven hebben wij meesters. En die praten en preken tegen ons. Ook preken wij tegen onszelf. Zonder dat iemand het hoort. Maar wel betekenisvol. Als wij alles zouden weten en onthouden dan zouden we holistisch kunnen zijn in onze keuzes. Maar zo goed kennen wij ons zelf helemaal niet. Daardoor zijn onze keuzes niet zo holistisch, zo samenhangend als wij wel denken dat ze zijn. Wij kennen onszelf niet. Ik kan mij zelf ook nog steeds verrassen...

Dit boeit mij. Het houdt mij bezig. Omdat het conflicten oproept met rationeel denken. Maar ook met waar ik voor sta. Met mijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Met de besturing van mijn bedrijf; het beïnvloeden van de bedrijfscultuur.

Een stelling; we leven in hoge mate transactioneel. En strategie in bedrijven is meestal een visie neerzetten die je voorbereidt op de transacties over enige tijd. Weer transactioneel dus. En dit in een wereld waarin technologische ontwikkelingen het moment sterk laten ervaren. Ook weer transactioneel dus. We leven chronologisch en zo denken en herinneren we ons zaken. Wij leven en denken volgtijdelijk en dat is jammer. Hierdoor leren we weinig. Ik betrap mijzelf erop dat ik vaak ook zo leef, al weer een dag voorbij, wat is er ook al weer gebeurd?

Een zakelijk voorbeeld. Eind 2007 kochten wij bij Randstad het bijna even grote Vedior voor enkele miljarden. Ik was een van de trekkers van deze deal, was laaiend enthousiast. Wie maakt dit mee? We wisten dat cultuurverschillen bij integratie een groot obstakel kunnen zijn. Daarop hebben we groots ingezet met behulp van onder meer lifeline introducties zodat mensen elkaar snel en grondig leerden kennen. Een succes.

Maar daaraan voorafgaand was de vraag hoe deze deal te financieren. Voor mij een enorm dilemma. We weten allemaal dat de economie onzeker en volatiel is. Toch was het advies van de specialisten en ervaringsdeskundigen om toch vooral in te zetten op korte termijn financiering ipv betalen met aandelen en lange termijn financiering. Ik ervoer de spanning van de ambitie. Dat was ook de mijne. Hoe sterk we samen zouden worden, een wereldleider, 17 miljard omzet, 50 landen, sterk in meerdere segmenten.

Vanuit het transactionele denken adviseerden de experts om zo weinig mogelijk obstakels te creëren. De koers van Vedior was net gehalveerd. Dus cash betalen en voor een jaar financieren en dan zien we in dat jaar wel hoe we het voor de lange termijn financieren. 'zo deed iedereen dat'. Het voelde helemaal niet goed. Het voelde alsof het heel gemakkelijk was om grote fouten te maken. Terwijl het bedrijf in de 90 tiger jaren ook al moeite had gehad om achteraf een deal te financieren.

Even een openhartig zijstapje: Ik zei net "het voelt niet goed"; het is vaak moeilijk om daarnaar te luisteren. Leg dat maar eens uit als CFO. Hoongelach zal vaak het resultaat zijn.

Zo'n 10 jaar geleden had ik een coach. Ik zocht naar een werkwijze die iets minder energie kostte. Wij kwamen op mijn gevoel, dat voor mij vaak goed de richting aangaf. De coach zei: "dat is mooi, dat kan je dus veel vaker gebruiken". Ik schaamde mij een beetje. Een bestuurder hoort te analyseren, de feiten te kennen en dan rationeel besluiten. Maar ja, ik wilde ook anders werken. Mijn gevoel en intuïtie hebben de afgelopen jaren geweldig richting gegeven. Het blijft echter altijd aanvoelen als iets wat eigenlijk niet mag. Een beetje ondeugend. Ik doe het toch! En tjonge wat is het effectief!

Terug naar het proces van de overname. Het voelde ook heel eenzaam. Alsof ik de enige was die de deal niet echt wilde. Dat zette mij ook aan het twijfelen. Natuurlijk wilde ik het. Maar het moest toch mogelijk zijn om het anders te doen. Het lukte. Ik leerde weer dat het gevoel dat en de zorg die ik uitstraalde toch meer impact hadden dan alle analyses. Mijn collega's zagen dit en gingen er in mee. De meeste (institutionele) beleggers waren niet erg blij. Meer schuld en minder aandelen uitgeven was beter geweest. Daarna kwam 2009. Het zat toen echt tegen. Gelukkig hadden we ruim een jaar daarvoor besloten het buikgevoel te volgen en niet de deskundigen. Daarom bestaan we nog....

Leren en toelaten vraagt afstand, bezinning, beschouwing, overzicht, rust en verdieping vanuit zelf gestelde vragen. Vanuit reflectie. Over mijzelf en mijn omgeving. Ik wil u iets voorleggen. Vragen stellen, veel vragen stellen, leidt tot groter begrip; ook voor mij. Vandaar deze insteek. Waarom kijken Ghandi en Mandela wel over bergen en dalen? En nemen de tijd, hebben geduld. Waarom hadden zij vertrouwen? weten zij wel wat ze zullen ontmoeten? Zij hadden geen of weinig voorbeelden, zij werden de voorbeelden. Waarom leerden zij wel?

Waarom leren we zo weinig, terwijl we daarmee acties, misschien zelfs fouten hadden kunnen voorkomen. Fouten waardoor mensen onnodige en vervelende ervaringen en tijden mee moeten maken. Terwijl we, in het moment, zo graag willen leren en het anders willen doen (aankijken en stilte). Ik kan eerlijk zijn; ik vind dit heel ingewikkeld.

Terug naar mijn eigen ervaringen, heel concreet; Die belegger waar ik zojuist over vertelde; die belegd geld van ons. Dit kan zijn vanuit onze pensioenfondsen, verzekeraars, of gewoon gestalt vermogen. En net als wanneer we zelf beleggen gaat die professionele belegger voor maximaal rendement. En dat meten we bij voorkeur per jaar of zelfs over een kortere periode. Een detail om dit te onderbouwen: een institutionele belegger die een Randstad aandeel koopt houdt dit aandeel gemiddeld zo'n 5 maanden aan... Hoge leverage, een mooi woord voor teveel lenen schijnt dan nuttig te zijn. Schuld verhogen om aandelen in te kopen schijnt dan ook te helpen. En belasting betalen daaraan heeft die belegger een enorme hekel, hoe dichterbij 0 hoe meer waardering.

Dus die belegger handelt namens ons. Die hebberigheid, die focus op de korte termijn is dus ook namens ons, Dat vind ik behoorlijk verwarrend. Want diezelfde mensen; wij dus; gaan bij verkiezingen stemmen en dan kiezen we meestal (niet allemaal) voor nadruk op duurzaamheid, voor een redelijke maar serieuze belastingdruk voor bedrijven, voor gelijkwaardigheid, continuïteit en meer nuttige dingen vanuit een heel persoonlijk perspectief. Of deze zaken dan uitkomen dat laat ik hier in het midden.... Dezelfde mens gedraagt zich dus afhankelijk van context maar over dezelfde zaken gedurende dezelfde periode ambivalent. Gretig als wij beleggen en wijs als we gaan stemmen.

We hebben net weer een hele heftige crisis achter de rug. Deze 'wijk' heeft nogal een klap gehad. Heel veel werkelozen, huizenbezitters, zzp'ers, detaillisten, moeten het gevoel dat we weer op het goede pad zitten nog gaan ervaren. Was het nou echt een verrassing of hadden we van het verleden kunnen leren? En gaat het er vanaf nu verstandiger aan toe of leren we weer niet.

Ik denk het niet. Het verbaast mij dat wij onszelf niet leren kennen. Wij stemmen politiek voor balans, duurzaamheid, continuïteit en meer nuttige dingen. Maar als we datzelfde moment gaan beleggen dan verliezen we ons in zaken die haaks staan op waar wij qua stemgedrag op uit zijn. Wij zijn net die kikker die langzaam gekookt wordt en dat laat gebeuren. Een kikker die geleerd had zou net zo handelen als wanneer hij in heet water wordt gegooid: er direct uitspringen.

Zo ligt de schuld voor de problemen gewoon bij ons. Bij u en bij mij. Ons gevoel geeft ons richting. Wij hebben een verantwoordelijkheid en die nemen we onvoldoende. Hierdoor verbetert de balans in ons leven niet. En dat is een gemiste kans. En het is niet fout, maar het kan zoveel beter! Eigenlijk moeten we gaan van 'te laat reageren en repareren' naar 'net op tijd reageren' naar voorkomen. Dat is leren.

Kennen wij onszelf dan niet? Inderdaad misschien niet? Het zou mooi zijn als wij onszelf leren kennen. We kunnen heel veel van onszelf leren! Zakelijk en persoonlijk. Misschien een beetje meer

Gandhi , misschien een beetje meer van jezelf, van je gevoel, minder transactioneel, minder volgtijdelijk. Of hoe gek het ook nu ook klinkt: luisteren naar onze kinderen. De nieuwe generatie. Of een mooi moment van bezinning in een inspirerende ruimte. De Nieuwe Poort? Of een kroeg of een goed restaurant. Met mensen zoals jij en ik.