

#4

BRENG IN
DE WAR

●
PIET VAN VUGT

‘EERLIJK GEZEGLD BEN IK NIET ZO VAN DE MANAGERS’

Hij begon op de lts, en las voordat hij 35 was geen enkel managementboek. Maar hij begon wel 33 ondernemingen en maakt nu van Pink Elephant een nieuw succes. Gesprek met een rasondernemer, die eigenlijk een hekel heeft aan managers. ‘Wat voegen die nou eigenlijk toe?’

‘Ik heb eigenlijk nooit iets anders gedaan dan ondernemen’, zegt Piet van Vugt, de nu 51-jarige ceo van Pink Elephant. En dat is niets te veel gezegd. Toen hij 18 was, startte hij zijn eerste eigen bedrijf, en er zouden er nog 32 volgen. Het IT-bedrijf dat hij in 1987 begon, groeide in 13 jaar uit tot een club met 200 medewerkers. Een succes, maar ook een stap uit zijn comfortzone, zegt Van Vugt. ‘Ik ben er gaandeweg achter gekomen dat ik het best lastig vind, die groei. Er komen allemaal zaken bij kijken waar ik eigenlijk geen verstand van heb.’ In 2000 besloot hij daarom het bedrijf te splitsen in een aantal kleinere bedrijven. ‘Eigenlijk vanwege mijn eigen incompetentie’, blikt hij terug. Maar het was ook zijn geluk. De crisis sloeg toe in de IT ‘en kleine, gespecialiseerde bedrijven overleven zo’n

fase vaak beter. Eigenlijk ging ieder bedrijf juist daardoor hard groeien.’

In 2007 deed hij de bedrijven van de hand, waarna een paar jaar volgden bij onder meer Exact, waar hij voor het eerst ook internationale ervaring opdeed. In 2009 kwam een mooie, nieuwe kans voorbij. De financiële man van IT-organisatie Nobel belde, of hij wilde investeren. Een club die hij nog kende, omdat hij er een fusie van een van zijn oude bedrijven mee gedaan had. Van Vugt nam de uitdaging aan, nam een belang, en is sindsdien aan het bouwen. De laatste jaren onder de noemer van het ‘nieuwe’ Pink Elephant, een naam uit het verleden, die echter nog steeds een bekende klank heeft in het Nederlandse IT-landschap. >

'KLANTEN ZIJN NIET ENG. DIE WILLEN JOU BEST HELPEN'

Waarom wilde u een bedrijf veranderen, en niet weer vanaf 0 beginnen?

'Nobel was in 2009 zo'n 200 mensen groot. Er was een omzet van 38 miljoen euro. Als ik op 0 was begonnen, weet ik niet hoe snel het gegaan was. Het enige was: Nobel maakte verlies. En dat moest zo snel mogelijk om. Ik had dus echt de *drive* om een verandering te creëren, dacht ook dat het kon. En dat is ook gebleken. We zijn significant gegroeid qua omzet. En we maken weer winst. En daarnaast zijn we ook in staat gebleken een internationale markt te ontwikkelen. We hebben nu 800 medewerkers, en vestigingen in Amerika, Afrika en Engeland. Dus in die zin kan er wel heel veel, ook in crisistijd. Als je maar durft te kiezen.

Ik vind gezeur over de crisis eigenlijk ook onzin. Ik denk altijd: hoeveel miljard wordt er in Nederland aan IT uitgegeven? Als wij daarvan maar een klein percentage meer pakken dan de rest, is er nog steeds een gigantische markt om te groeien. IT-mensen die de crisis aanhalen als argument om niet te groeien, hebben er niets van begrepen.'



GESCHIEDENIS PINK ELEPHANT

Rond 1980 oprichting Pink Elephant, door drie studenten aan de TU Delft, als bijverdienste.
Jaren 90 Overname door RCC, later: PinkRocade
2004 Overname PinkRocade door Getronics
2007 Overname Getronics door KPN, oprichter Willem Middelburg verwerft naamrechten Pink Elephant terug
2011 Nobel neemt Pink Elephant Nederland over. Beide bedrijven blijven bestaan onder eigen naam.

Waarom is die omslag jullie gelukt, denkt u?

'Je bent als IT-bedrijf zo goed als de volgende stap in innovatie. Als je te lang wacht, loop je achter de feiten aan. Ik krijg vaak het verwijt dat ik te ver voor de organisatie uit beweeg, en dat snap ik af en toe wel. Maar aan de andere kant: als je dat niet doet, kom je er op een gegeven moment achter dat je ingehaald bent. Als je niet doorhebt waar je eigen competenties zitten, waar jij het verschil maakt, met welke waarden jij jouw klanten kunt helpen, dan word je op een gegeven moment verrast. Altijd.

Het grootste probleem, zeker bij veel IT-bedrijven, is dat iedereen heel erg bezig is met techniek: het technisch opleveren van een project. Maar het gaat altijd om de business van die klant. En het zal de klant worst wezen welke technologie je gebruikt. Als je maar zijn probleem oplost. Ik heb liever een blijge gebruiker dan dat ik alle vinkjes op groen heb gezet.'

En u zag in 2009: bij Nobel, nu Pink Elephant, kan ik dat veranderen?

'In al mijn opportunisme: ja. Het is ook wel gelukt, hoor, maar het is wel weerbarstiger dan ik had gedacht.

In 2009 was Nobel nog een echt projectenbedrijf. En mijn visie is: IT en projecten, dat is gewoon voorbij. De hele IT wordt een services-industrie, de handelscomponent verdwijnt goeddeels. Daar hebben we toen een transitieplan voor gemaakt. In al mijn enthousiasme dacht ik dat het wel in 3 jaar afgerond kon zijn (*lacht*).

Ik ben niet van de vastomlijnde plannen, wel van de programma's. Je moet het een naam geven en een doel en een richting aangeven, zodat je weet waar je heen gaat. Wij hebben dat toen genoemd: Nobel, *the next generation*. Daarmee wilden we zeggen: over 24 maanden willen we hier zijn, iedere 100 dagen gaan we een stap maken. Iedere 100 dagen gaat elk team een stap maken in zijn ontwikkeling. En daar ben je dus zelf verantwoordelijk voor. En op het moment dat je daar bijna bent, komt het volgende plan natuurlijk weer.'

Hoe komt zo'n plan tot stand dan?

'In het begin was het vooral uitleggen wat we gingen doen, verder niets. Op 1 januari 2010

hebben we echt een stap gezet, laten zien dat het menens was. Ik heb die dag in alle gebouwen de ramen geblindeerd. Dichtgeplakt. En *'Failliet'* op de deur gezet. Iedereen in paniek natuurlijk. Vervolgens heb ik uitgelegd: dit gaat er gebeuren als we verandering niet serieus nemen. Een aantal mensen schrikt daarvan, een aantal mensen vindt het ook fantastisch. Twee dagen later heb ik in 1 keer 50 klanten uitgenodigd, die onaangekondigd op bezoek komen. Mijn medewerkers vroegen: 'wat komen die klanten allemaal doen?' 'Die komen eens praten.' 'Waarom komen die hierheen?' 'Omdat wij te weinig daar komen. Die komen een taartje eten.' Dan zie je ook iedereen in de war raken.'

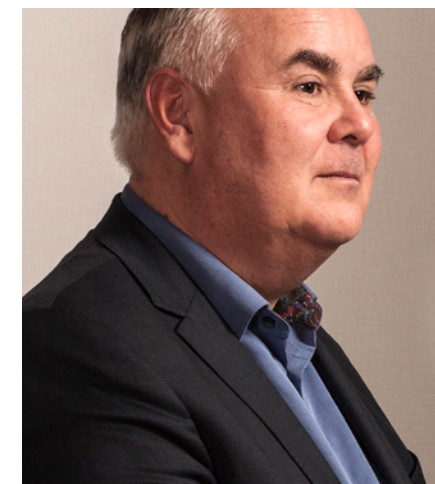
Is het dan gewoon in de war brengen, wat u beoogt?

'Ja, maar ik wilde ook het besef creëren: wacht even, we moeten in gesprek met die klanten. Ik had eerst zelf 60 klanten bezocht. Goh, wat verwacht je van onze organisatie? Vervolgens heb ik veel van hen gebeld: kun je eens langskomen? Wil je me helpen? En iedereen wil dat graag. Sterker nog: ze vinden het leuk.

Zo hebben we echt maandenlang, elke keer weer, iets nieuws bedacht. Stonden er bijvoorbeeld ineens allemaal cactussen op de bureaus. Verder helemaal niets, geen commentaar. Gewoon, om mensen te prikkelen. En dan zie je: op een gegeven moment gaan steeds meer mensen meedoen. En dan loop je tegen een kantelpunt aan, waarop ieder moet beslissen: zoals ik het deed, dat kan echt niet meer. Zal ik nu aanhaken of weggaan? Dat is wel gelukt uiteindelijk.'

U bent zelf ook zo'n techneut. Wanneer kwam bij u die omslag dat je het met techniek alleen niet redt?

'Ik merkte al heel vroeg dat je daarin vastloopt. Dat je vooral heel veel moet praten met klanten. Momenteel is mijn focus om de organisatie echt transparant te maken. We hebben nu bijvoorbeeld klantgroepen die eens in de 7 à 8 weken samenkomen om te praten over onze dienstverlening, en met elkaar praten over hun eigen business. Dat is natuurlijk best eng. Als je 20 van je grote klanten



PIET VAN VUGT

1964 geboren
1990 oprichting softwarebedrijf Modulair
1998 oprichting Brabant Horeca Groep
2005 oprichting Mambo Gaming
2006 directeur Exact Easy Access
2008 oprichting Escendo en The 50 Customer Company
2009 ceo Nobel
2011 (ook) ceo Pink Elephant

bij elkaar zet, die leren elkaar heel goed kennen. En er speelt altijd wel wat. Maar wat je ook ziet gebeuren, als die 2 uur met elkaar hebben gezeten, dan krijg je heel oprechte feedback. Als je vervolgens laat zien dat je daar echt iets mee doet, dan kun je grote stappen zetten. Het is collectief leren, aan beide kanten. En door die transparantie merk je dat klanten loyaler worden. Die snappen ook best dat er soms dingen niet kunnen. Of dingen misgaan. Afgelopen jaar gaf 96 procent van onze klanten in die klantgroepen ons een goeie Net Promotor Score. Dat is waanzinnig natuurlijk, daar zijn we

'DE CRISIS ALS REDEN OM NIET TE GROEIEN? ONZIN!'

heel trots op. En het helpt ook weer om te kunnen innoveren. Dat je met die klant kunt praten over: Wat doet er nou echt toe?'

Hoe manage je zo iets intern?

'Ik ben niet zo van de managers, als ik heel eerlijk ben. Managers voegen nauwelijks iets toe aan de business, het rendement en klantwaarde, vind ik eigenlijk. Bij ons heeft de manager maar één taak: het ontwikkelen van zijn team. Toen ik binnenkwam, waren hier managers die zeiden: dat is toch een taak van HR? Waarop ik zei: wat doe je dan zelf?'

Een van de problemen die wij hier vroeger hadden was ook het functiehuis. In het begin hadden we iets van 94 verschillende functies. Hoe kun je nou op 200 mensen 94 functies hebben? Je wordt in de IT helemaal gek van alle titulatuur en gedoe. Volgens mij moet dat echt gewoon simpeler. Daarom hebben we nu in het hele bedrijf ongeveer 20 functies. Daar zit alles in, van directie tot beheer. En dat kan ook prima.

Ook de jaarlijkse businessdoelen stellen vind ik niet iets van de manager, maar van het team. Ik vind dat een team-effort. En dan gaat het niet alleen over het financiële resultaat, maar ook over klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, innovatie. En alles is hier live, we zijn een echt IT-bedrijf, we kennen alle cijfers, er is niets dat we niet weten. Je hoeft niet te rapporteren, het staat gewoon in systemen. We hebben alle techniek, overall apps voor, je zorgt maar dat je bij bent.'

Kunt u een voorbeeld noemen van waar u in de business ingreep?

'Ik doe het liefst geen *fixed price*-projecten. Ik



geloof daar ook niet in. We hebben ook geen *fixed* producten. De klant kan ook helemaal niet op papier zetten wat hij wil als eindproduct. Ik ga dan vaak de strijd aan. Dat vinden mijn eigen mensen best lastig.

Vorige week zat ik nog bij een grote klant om te praten over een budget van 1,4 miljoen euro aan diensten. De directeur zei: ik wil gewoon de zekerheid dat het dan en dan klaar is. En ik wil ook dat jij je daaraan committeert. Iedereen hier dacht: dat kunnen wij wel toezeggen. Maar ik zei: dat gaan we niet doen. Waarop hij weer zei: nou, dan zijn we snel klaar. Ja, zei ik toen, maar kun je me uitleggen waarom je dat wil? Nou, we willen weten waar we aan toe zijn. Ik zeg: dat begrijp ik, maar

op het moment dat we straks 2 maanden onderweg zijn, is er alweer zoveel veranderd, als wij dan vasthouden aan een plan en een budget, dan wordt er doorgewerkt tot aan het eindresultaat. Maar dan is het eindresultaat op het moment dat je het nodig hebt niet het resultaat dat je nu denkt dat je nodig hebt. Als we elke keer werken in een sprint, in een *agile*-aanpak, ben je onderdeel van het proces. Daar heb je veel meer aan.

Mijn collega vindt het natuurlijk lastig dat ik dat doe, want die wil zijn deal binnenhalen. Maar ik ga dat toch vertellen. Ik pak dan iets meer mijn rol als ondernemer.'

Waarom kan die collega dat zelf niet vertellen?

'Ik ben verantwoordelijk voor het bedrijf, dus dat is makkelijker. Het scheelt als ik een persoonlijk *commitment* geef. Ik geef ook mijn 06-nummer. Zodat de klant mij altijd kan bellen. Natuurlijk, ik wil ook dat mijn salesmensen het lef hebben om de klant tegen te spreken. Dat mag dus ook best sales kosten. Als de klant er niet in gelooft, dan past hij niet bij ons. Dit is het DNA van ons bedrijf. Natuurlijk staat er druk op. We hebben ook gewoon nieuwe projecten nodig om iedereen aan het werk te houden. En natuurlijk loopt er ook wel eens een budget achter. Het is hard werken. Maar ik vind ook dat als je je wilt onderscheiden in de markt, *stick to the plan*, blijf bij je geloof, zo is het afgesproken, voer dat uit.'

Kunt u zich voorstellen dat het lastig is om te groeien onder uw vleugels?

'Daar ben ik soms inderdaad wel wat lomp in. Ik denk dan zelf graag dat het voorbeeldgedrag is. Ik zie ook zeker wel gebeuren dat mensen het oppikken. Maar ik zie ook dat mensen het lastig vinden.

Mensen hebben soms een drempel om naar mij te komen. Dan denk ik: hoezo drempel? Ik heb nog nooit iemand geslagen, nog nooit iemand uitgescholden.'

Maar wat als iemand het niet oppakt?

'Ik heb wel de neiging dan in te grijpen. Dat is dus fout, ik moet dan eigenlijk gaan coachen. Als een manager een probleem heeft, en mij vraagt: wat

moet ik doen? Dan heb ik de neiging antwoord te geven. Dat is niet goed, want die manager gaat dan om zich heen meppen, want Piet heeft gezegd dat het zo moet. In plaats van dat er dan 1 probleem is, zijn er op dat moment 6 mensen die een probleem hebben. En die beginnen met elkaar ruzie te maken. Te rollebollen over de gang. En dat hoor je dan de eerste maand ook niet. Totdat het klappt.

Volgens mij komt het erop neer dat je mensen niet moet helpen als ze niet geholpen willen worden. Dat werkt niet. Als je gaat zeggen hoe het moet, dan had je hem niet daar neer moeten zetten, dan had je het zelf moeten doen. Ik wil wel graag mensen helpen om te analyseren, vaak zien ze het niet. Maar als je het duidelijk hebt, dan moet je ook weg. Aan het werk.

Op het moment dat je het gaat opleggen, zo van: zo moet het, dan gaan mensen er niet meer over nadenken, maar dan gaan ze uitvoeren. En da's handig, als er stress is. Als bijvoorbeeld een datacenter plat gaat, en dat is een keer gebeurd, dan is het echt alle hens aan dek. En dan werkt maar één ding: de leiding nemen, iedereen zijn bek houden, we gaan het oplossen.

Ik heb wel geleerd op mijn handen te zitten. Op het moment dat je elke keer ingrijpt als je denkt dat er iets niet goed gaat, worden mensen ook niet creatief om andere oplossingen te zoeken.'

Eén vraag nog: welk gedrag is voor u absoluut onacceptabel?

'Ontwijkend gedrag, je fouten niet erkennen. Een fout maken, dat kan altijd, maar je dan verstoppen, dan kun je net zo goed meteen gaan solliciteren. Als je een fout maakt, en je stelt de hulpvraag, dan hebben we een ander verhaal. Dan bied ik hulp aan.'

En als hij vraagt: ik wil je hulp, ik wil dat jij het hier overneemt?

'Dan kan het antwoord zijn: het is jouw werk. Waar kan ik je dan wel mee helpen?' ■

Dit is de eerste in een serie interviews over hoe managers hun medewerkers aanspreken. Meer lezen? mt.nl/aanspreken