



ton-achtige leider nodig, iemand die Ahold een nieuwe structuur gaf, met een focus op twee continentaal georganiseerde organisaties geleid door Larry Benjamin in de VS en door mijzelf in Europa. De markt kreeg weer vertrouwen in Ahold, de geloofwaardigheid was terug.

John en ik houden contact, hij stuurde nog een sms-je na de jaarcijfers: mooie cijfers.

Wat blijft anno 2012 nog over van het echte kruideniersgevoel nu Ahold online gaat?

Oh, nog zoveel. Online is maar een klein deel van onze activiteiten. We hebben een doel neergezet van 1,5 miljard omzet waar we nu 500 miljoen euro uit online verkopen halen. Ten opzichte van de totale omzet van 30 miljard is dat dus nog een beperkte inkomstenbron. We hebben gewoon 3000 winkels waar we elke dag heel veel mensen ontvangen en dat op de beste manier willen blijven doen. Daar inspireer je, daar heb je de kwaliteit, daar kun je het versgevoel neerzetten, dat kan nooit op online.

De aandacht van het bedrijf gaat uit naar de winkelvloer. Een echte retailer begrijpt denk ik heel goed dat het om smalle marges gaat,

om de juiste toon, je klant belangrijk maken.

U stond in de Albert Heijn tijd een beetje bekend als een controlfreak, u hield per winkel de gemiddelde leeftijd van het personeel bij en of de mix tussen jong en oud wel goed was. Let u nu nog op de details?

Ik herken me niet in die term. Details zijn altijd belangrijk, maar je moet vertrouwen hebben in je mensen die het bedrijf helpen leiden, daar begin je mee. Je moet een team om je heen hebben en in dat team zitten mensen met dezelfde genen, die dat gevoel ook hebben, dat het gaat om de details. Een retailbedrijf is zo transparant en zo zichtbaar.

Natuurlijk geef je de verantwoordelijkheid over, maar echte retailers zullen zich, hoog of laag, altijd met diezelfde details blijven bezighouden. Als ik nu een winkel binnen loop ga ik me niet met de indeling van de schappen bemoeien. Je moet het management in zijn waarde laten.

Wat moet een topman van Ahold meer hebben dan een topman van Albert Heijn?

Je zit in een nog bredere rol,

“Ik heb altijd gewerkt in teams vol uitgesproken mensen. Jongens en meisjes die niet op hun mondje zijn gevallen.”

waarin niet alleen de retail maar ook leiderschap en de strategie van Ahold aan de orde komen. Je moet geduld hebben want grote veranderingen doorvoeren kost veel tijd. Het zijn soms echt mammoettankers die je in beweging moet krijgen. Het goede nieuws is dat in een bedrijf als Albert Heijn een geweldige intrinsieke motivatie bestaat om dingen te veranderen.

Bij Ahold bestaat leidinggeven uit meer facetten dan bij Albert Heijn, vooral als het de buitenwereld betreft. Je hebt de relaties met aandeelhouders - klein en groot - analisten, de raad van commissarissen. Ik geef nu leiding aan de wereld van Ahold als geheel, in plaats van Ahold Europa. Onze Amerikaanse supermarktbedrijven zijn belangrijk voor ons, en daar besteed ik nu uiteraard veel meer van mijn tijd aan. Ik ga niet voor niets minstens één keer in de maand de oceaan over.

Wat moet je dan meer hebben als topman?

Ik denk niet dat je veel meer moet hebben, je bent wie je bent. Het gaat er om dat je jezelf blijft ontwikkelen en dat je groeit in

die nieuwe rol met andere taken. Het belangrijkste blijft om de goede mensen om je heen te verzamelen. Mensen die je kunt vertrouwen, die je kunt aanspreken, en - misschien nog wel belangrijker - die jou ook een spiegel voor houden. Ik heb altijd gewerkt in teams vol uitgesproken mensen. Jongens en meisjes die niet op hun mondje zijn gevallen.

U wilt geen jaknikkers

Geen jaknikkers, daar kan ik ook niks mee, daar werk ik niet mee. Mensen moeten eerlijk zijn. Ze moeten 'nee' kunnen zeggen en plannen durven afschieten. Ziet iemand een bepaald plan niet zitten? Oké, zeg het, dan gaan we discussiëren en dan gaat het plan van tafel, of misschien niet.

In uw Albert Heijn-tijd vroeg u zich steeds af: doe ik het wel goed? Vraagt u zich dat nog steeds af?

Dat moet je altijd hebben als baas. Je vraagt het je eigen mensen en je moet het jezelf afvragen. Je hebt wel de verantwoordelijkheid voor 215.000 medewerkers die elke dag hun brood verdienen via jouw bedrijf. Ik geloof niet dat ik onfeilbaar ben. We hebben al een paar jaar een model voor personeel neergezet: the incomplete manager. Dat betekent dat je bij anderen een aantal competenties moet zien te vinden die jouw kwaliteiten als leider aanvullen. Als je dat heel goed doet creëer je één bedrijf met een complementair managementteam en dat maakt het succes van een bedrijf.

Uiteindelijk is er natuurlijk iemand de baas, de voorzitter, om het zo maar netjes te zeggen. Als de voorzitter goed luistert en je met elkaar goed de discussies aangaat dan doe je het goed. Continu in de spiegel kijken is iets wat ik nooit wil afleren.