

**SUCCESS
IS EEN
KEUZE**

zes stuurmechanismen voor marktdominantie

WIL DE ECHTE LEIDER OPSTAAN?

Vanuit iedere denkbare wetenschappelijke hoek is er onderzoek naar gedaan. En toch is er nog geen allesomvattende theorie over leiderschap. Hooguit zijn er steeds méér theorieën. **We kennen inmiddels de authentieke leider, de coachende leider, de dienstbare leider, en de leider als superster.** Wat als je gewoon een *goede* leider wil zijn?

01 De supermens

Wie op Amazon.com, de grootste internetboekhandel ter wereld, de zoekterm 'leadership' intikt, krijgt meer dan 62.000 resultaten. Leiderschap is niet zomaar een onderwerp, het is een obsessie. Het theoretiseren over leiderschap begon in de negentiende eeuw. De figuur van 'de leider' paste bij het romantische ideaal van de 'supermens' die met zijn unieke talenten de geschiedenis een andere wending geeft. De Schotse intellectueel Thomas Carlyle omschreef de leider breedspakig als 'de schepper van alles dat de gewone man wil doen of wil bereiken; al datgene dat in de wereld tot stand is gebracht is het materiële resultaat, de praktische realisatie en belichaming van de Ideeën die de Grote Mannen de wereld in zonden.' In het boek *On Heroes, Hero-Worship and the He-*

roic in History beschrijft Carlyle de levens van de grootste der grote mannen (vrouwen kwamen niet in aanmerking). Het is een bont gezelschap van profeten, dichters, kerkleiders en staatsmannen. Opvallend afwezig in het rijtje zijn de bestuurders van de industriële ondernemingen en handelshuizen die een belangrijke stempel drukten op de Victoriaanse tijd waarin Carlyle leefde. Dat was geen toevallige omissie. Leiderschap werd simpelweg niet geassocieerd met zoiets ordinairs en werelds als het bedrijfsleven. ►

Obama

'ER KOMT GEEN VERANDERING als we wachten op een andere persoon of een andere tijd. Wij zijn zelf de mensen waarop we gewacht hebben. Wij *zijn* de verandering.' Barack Obama (1961, president)

02

De manager

Door de industrialisatie kwam er aan het begin van de twintigste eeuw wel meer aandacht voor productieprocessen. De fabriek werd gezien als een gigantische machine, een optelsom van processen die je zo goed mogelijk op elkaar moet afstemmen, controleren, en standaardiseren om het optimale resultaat te bereiken. Medewerkers zijn net zo makkelijk te vervangen als andere componenten van de machine. De geestelijk vader van deze visie, de Amerikaanse ingenieur Frederick Taylor, groeide uit tot 's werelds eerste managementgoeroe.

Met een stopwatch, meetlint en notitieboekje trok Taylor de fabrieken in. Hij wilde tot achter de komma nauwkeurig weten hoeveel kilo ijzer een arbeider op een dag kan tillen en wat het optimale gewicht is dat iemand kan scheppen zonder tempo te verliezen. De Tayloriaanse manager is de tegenpool van de romantische held van Carlyle. Hij wordt niet gedreven door talent, inspiratie, of intuïtie, maar door kille cijfers en statistieken.

Taylor's wetenschappelijke benadering van het productieproces vond veel navolging. Directeuren gingen zich 'managers' noemen. De be-

Napoleon

'EEN LEIDER is een handelaar in hoop.'

Napoleon Bonaparte (1769-1821, keizer)

schermheilige van deze nieuwe klasse der managers was Henry Ford, de man die dankzij een efficiënt productieproces de auto binnen het bereik bracht van de gewone man. Kritiek op het Taylorisme was er ook. Arbeiders waren niet te spreken over managers die letterlijk met de stopwatch in de hand hun prestaties controleerden. Het Amerikaanse Congres organiseerde een hoorzitting over de 'ontmenselijking' van arbeiders. Tegelijkertijd bewees de legendarische president van General Motors Alfred P. Sloan dat je ook

succes kunt hebben door de teugels te laten vieren. Sloan delegeerde verantwoordelijkheden aan zijn divisiedirecteuren en creëerde zo meer ruimte voor eigen initiatief. Rond dezelfde tijd toonde een reeks onderzoeken in een fabriek van General Electric (Hawthorne Works) aan dat sociale factoren van grote invloed zijn op de productiviteit van medewerkers. Dat weinig verrassende inzicht stond niet alleen aan de basis van het vakgebied human resources, het ontnam ook de nodige glans aan de manager. Die bleek toch niet zo invloedrijk als Taylor het deed voorkomen.

CHINEES LEIDERSCHAP

De leider van de toekomst komt uit het oosten. Terwijl we ons in het westen blind staarden op het onderscheid tussen het Angelsaksische en het Rijnlandse management, is een paar duizend kilometer verderop een heel nieuw soort leider opgestaan. De Chinese leider is autoritair en paternalistisch, maar ook bescheiden, pragmatisch en flexibel. Hij of zij hecht bijzonder veel waarde aan respect en geeft de voorkeur aan specialisten boven generalisten. Het wordt nog een hele uitdaging om het Chinese model te verzoenen met het westerse. Probeer een Chinese leider de voordelen van een netwerkorganisatie maar eens uit te leggen.

03

De ware leider

Terwijl bedrijven in de naoorlogse jaren groter en invloedrijker werden, bleven de mannen aan de top – een enkele uitzondering daargelaten – anoniem. Beroemdheid was voorbehouden aan acteurs en zangers en leiderschap was het domein van de politici en de generaals. Daarin kwam pas verandering in de jaren zeventig. Peter Drucker, die in de jaren veertig naam maakte met zijn klassieke studie naar de organisatiestructuur van General Motors (Concept of the Corporation), schreef dat er 'in onze moderne samenleving geen andere leidersgroep is dan de managers.' Drucker riep managers op om verantwoordelijkheid te nemen voor de 'publieke zaak'. De transformatie van de topman tot leider

Covey

'MANAGEMENT is het zo efficiënt mogelijk beklimmen van de ladder van succes; leiderschap is bepalen of de ladder wel tegen de goede muur staat.'

Stephen R. Covey (1932, managementgoeroe)

Mao

'PASSIVITEIT kan ons fataal worden. Ons doel is de tegenstander passief te maken.'

Mao Zedong (1893-1976)

Waarom zou iemand door jou geleid moeten worden? Met die vraag benaderden de onderzoekers Robert Goffee en Gareth Jones honderden topmanagers. Het blijft een klassieke vraag. Kijk in de spiegel en probeer hem eens uit.



kreeg verder gestalte met de publicatie van het boek Leadership van James MacGregor Burns in 1978. Volgens Burns, die eerder biografieën schreef van de presidenten Roosevelt en Kennedy, is een echte leider in de eerste plaats een morele leider; iemand die door de kracht van zijn persoonlijkheid en zijn charisma mensen aan zich weet te binden. Een leider is het niet te doen om macht, maar om het teweegbrengen van een 'transformatie' in de mensen die hij leidt. De leider dringt zijn visie niet op, maar zorgt dat zijn volgers zijn visie delen.

Tegenover dit 'transformerende leiderschap' plaatste Burns het 'transactionele leiderschap', waarbij de relatie tussen leider en volger gedefinieerd wordt als een transactie. De volger (medewerker of burger) doet wat de leider wil, niet omdat zij een visie of hoger doel delen, maar omdat daar iets tegenover staat – meestal geld. Tegenwoordig wordt het onderscheid tussen transformerend en transactioneel leiderschap vaak vertaald als het verschil tussen de leider en de manager. ►

04

De celebrity-CEO

De studeerkamerwijsheid van Drucker en Burns kwam in de jaren tachtig tot leven in de persoon van Chrysler-topman Lee Iacocca. Deze zoon van Italiaanse immigranten redde het noodlijdende Chrysler van de rand van de afgrond. Hij voerde keiharde saneringen door, vroeg de overheid om garant te staan voor een fikse lening (de eerste grote bailout in de VS) en introduceerde een aantal razend populaire nieuwe modellen. Iacocca zocht graag de spotlights op. Hij trad op in de commercials van Chrysler ('If you can find a better car, buy it'), schreef een biografie die een instant bestseller werd, en was zelfs te zien in een aflevering van Miami Vice. Tijdens presidentsverkiezingen hengelden de kandidaten naar een steunbetuiging van Iacocca.

De Chrysler-topman was de eerste 'celebrity-CEO'. Na hem volgden mannen als Jack Welch (GE), John Chambers (Cisco) en Louis Gerstner (IBM). Zij zijn de iconen van een leiderschapscultus, waarin de persoon van CEO veel meer is dan zomaar een manager. Hij of zij is een charismatische figuur die vergezichten ziet die voor anderen onzichtbaar blijven – een beetje zoals de negentiende-eeuwse helden van Carlyle. Hoewel de kwaliteiten en talenten die aan de leider worden toegeschreven zo uniek zijn dat ze haast wel aangeboren moeten zijn, verschijnen er dui-

Patton jr.

'VERTEL MENSEN niet hoe ze dingen moeten doen; vertel ze wat ze moeten doen laat je verrassen door de uitkomst.'
Generaal George Patton Jr. (1885-1945, generaal)

Kissinger

'ALS JE NIET WEET waar je naar toe gaat, zal geen enkele weg je ergens brengen.'
Henry Kissinger (1923, diplomaat en politicus)

zenden boeken die beweren dat het leiderschap binnen ieders bereik ligt. Vóór de jaren tachtig was leiderschap een onderwerp van gesprek voor academici. Nu is het het belangrijkste vormingsideaal van het bedrijfsleven. In interviews wordt van CEO's verlangd dat zij antwoord geven op de vraag 'wat

voor soort leider' zij zijn. Die antwoorden worden voorgekookt op de business schools, waar iedere maand wel weer een nieuw type leider wordt uitgevonden. Zelfs in Europa, dat met zijn Rijnlandse managementidealen minder snel geneigd is tot idealisering van bovenbazen, wordt de CEO meer en meer gezien als een supermens.



Veel beroemde CEO maken goede sier met hun levensverhaal. In de meeste van die verhalen figureert een moeilijke jeugd. Jack Welch stotterde, John Chambers is dyslectisch en menig CEO groeide op in bittere armoede. Dat soort verhalen inspireren. Wat is uw verhaal?

05

Mythe

Af en toe lazert een van deze supermensen van zijn voetstuk. Bijvoorbeeld als de multinational die hij aanstuurt betrokken raakt bij een grote milieuramp, of wanneer een financieel imperium gebouwd blijkt te zijn op drijfzand. Op zulke momenten wordt pijnlijk duidelijk dat er grenzen zijn aan leiderschap. Opeens ziet iedereen de keizer voor wat hij werkelijk is – een naakte manager.

De cultus van het leiderschap inspireerde CEO's om verder te kijken dan hun spreadsheets en om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, maar zorgde tegelijkertijd voor enorme zelfoverschatting en overspannen verwachtingen. In tijden van tegenspoed zijn deze leiders bovendien de favoriete zondebokken van aandeel-

LEVE DE HERSENWETENSCHAP

ruim 10,5 miljoen. Ximagnihit qui-as everum renem quam et ut dolles exernate ex enem haris debita as eum fugiati stibus, simus. Acea susapel essimod que nim consequam eum re, siminctem volorem dollignis si to in rest mod quist voluptusdae in pro doluptatis molore auditia dolore doluptae repuda quis nonsed qui dolorem excestia quiatiam asi autem. Ut aute liquos et lab inisti quo idis magnis archillique quuntiam, nos magnis nem simuscilibus voluptat. Demped et rerae eatem facerum as aritadet perumquiae volut et ma dolore re magniae pelicit re dolum, tempor aut eum et rectiam.

houders en media. Bijna tien jaar geleden prikte onderzoeker Rakesh Khurana de mythe van de charismatische leider al overtuigend door. Khurana liet zien dat bedrijven onder druk van institutionele beleggers de verkeerde CEO's aan nemen. Liever kiezen zij voor een grote naam (meestal van buiten het eigen bedrijf) dan voor een onbekende leider met kwaliteiten die aansluiten bij de behoeften van het bedrijf. Khurana hekelde deze irrationele zoektocht naar 'corporate saviors' en voor spelde grote problemen voor de betrokken bedrijven. Khurana heeft gelijk gekregen. De lijst van blunderende super-CEO's is lang en wordt met de dag langer. De cultus van het leiderschap heeft een flinke deuk opgelopen. Toch is het onwaarschijnlijk dat CEO's de mantel van het lei-

derschap afwerpen en zich weer manager gaan noemen. Misschien is dat ook niet wenselijk – een beetje ambitie kan geen kwaad. Maar iets meer bescheidenheid zou de moderne topmensen sieren. Soms is het genoeg om gewoon een goede leider te zijn. ■

Drucker

'CHARISMA brengt leiders ten val. Het maakt ze onbuigzaam, overtuigd van hun eigen onoverwinnelijkheid, en niet in staat tot verandering.'

Peter Drucker (1909-2005, managementgoeroe)



‘WIJ ZIJN
VAN NATURE
ENTHOUSIAST’

Wat maakt iemand tot een goede leider? AFAS-CEO Bas van der Veldt heeft wel een idee. Transparantie, hands-on management en betrokkenheid. Er mag ook bij gelachen worden. ‘Ik verkeer in de gelukkige omstandigheid dat ik veel gepest word.’

Als kleine jongen wilde hij diskjockey worden. Grappen maken op de radio, dat leek hem wel wat. Het liep anders. Hij ontdekte de computer en een nieuwe passie was geboren. Nu is Bas van der Veldt (33) CEO van AFAS, een softwarebedrijf met meer dan 300 medewerkers en een jaaromzet van ruim 43 miljoen euro. Spijt dat hij een carrière als diskjockey is misgelopen heeft hij niet: ‘Ik heb een ander middel gevonden om hetzelfde doel te bereiken. Ik spreek de hele dag mensen toe en maak de hele dag grappen.’ Van der Veldt lijkt een voorkeur te hebben voor slapstickachtige humor. Een medewerker die in een lastig telefoongesprek is verwickeld, kan onverwachts een por in zijn ribben verwachten van de baas. Geintje. Maar vergis je niet, Van der Veldt neemt zijn grappen serieus. Ze zijn kenmerkend voor zijn stijl van leiderschap, denkt hij. ‘Ik hou ervan om mensen te pesten en

een lolletje met ze te maken. Het is mijn manier om te laten zien dat ik ook maar een mens ben. Als ze mij een hak durven zetten, is er vertrouwen. Ik verkeer in de gelukkige omstandigheid dat ik met regelmaat gepest wordt. Als ik terugkom van vakantie groeit er tuinkers uit mijn toetsenbord, en toen ik mijn eerste kind kreeg, hing mijn kantoor vol luiers, sommigen gevuld met geprakte banaan.’



BAS VAN DER VELDT

Bas van der Veldt (33) is de algemeen directeur (CEO) en het boegbeeld van AFAS ERP Software B.V. Hij studeerde Bedrijfsinformatie systemen aan de Universiteit van Amsterdam en ging al tijdens zijn studie als productmanager aan de slag bij AFAS. In korte tijd klom hij op tot directeur Productdevelopment. Sinds 1 januari 2009 is Van der Veldt eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de onderneming.

Politiek

AFAS is ontstaan als een afdeling van salarisverwerker Raet. In 1996 smeedden Raet-manager Ton van der Veldt en Raet-klant Piet Mars na een management buy-out de afdeling om tot een zelfstandig bedrijf. De gebruiksvriendelijke bedrijfssoftware sloeg aan, want sinds het jaar van oprichting bleef AFAS groeien. In januari 2009 namen de twee zonen van de oprichters het roer over. Arnold Mars werd benoemd tot CFO, Bas van der Veldt tot CEO. De vaders schoven door naar de Raad van Bestuur. In het jaar van de machtwisseling steeg

de omzet van AFAS met 20 procent en de winst met 24 procent. Aan crisis doen ze niet bij AFAS. Achter het succes schuilt geen geheimzinnige formule, bezweert Van der Veldt: ‘Eigenlijk zijn we een saai bedrijf. In 1996 hebben we op een rij gezet wat we willen doen. Die uitgangspunten zijn ongewijzigd. We gaan niet opeens paperclips ontwikkelen. We hebben een duidelijke missie.’

Transparantie

De cultuur van AFAS is geworteld in onwrikbare basisprincipes. De meest dominante daarvan is transparantie. ‘Mijn vader kwam uit een organisatie waar niet alles openlijk werd besproken’, vertelt Van der Veldt. ‘Dat vond hij vreselijk. Net als ik heeft hij een hekel aan kantoorpolitiek. Zeg wat je doet en doe wat je zegt, dat is ons motto. Bij AFAS hebben we een wekelijkse borrel met de medewerkers en een maandelijkse bijeenkomst waarop we iedereen bijpraten over de cijfers. Ook tegenover klanten zijn we openhartig. Bijvoorbeeld over onze marges. Softwarebedrijven, en wij zijn daarin geen uitzondering, draaien behoorlijke marges. Op een omzet van 42 miljoen hielden we in 2009 10,5 miljoen over. Zoiets zou tegen ons kunnen wer-

ken, bijvoorbeeld doordat klanten gaan denken dat ze teveel betalen voor hun software. Maar de voordelen van transparantie zijn groter dan de nadelen. Klanten willen graag software van een bedrijf dat er goed voorstaat en laat zien dat het met haar eigen product winst maakt.

Jaarlijks organiseren we inspraaksessies waarvoor we al onze klanten uitnodigen. Dan komen in ons eigen theater zo’n 400 klanten op bezoek om ons te vertellen wat wij kunnen verbeteren in onze dienstverlening en aan onze producten. Daar is lef voor nodig. Je moet sterk zijn om je kwetsbaar op te kunnen stellen. Zelfs mijn emailadres is openbaar: bas@afas.nl. Je moet niet alleen maar zeggen dat je transparant bent, je moet het werkelijk doen.’

Angst

Van der Veldt wil van alle processen in zijn organisatie op de hoogte blijven. Onder het mom van ‘management-by-walking-around’ schuift hij een aantal keer per jaar aan bij zijn eigen customer support center, om vragen te beantwoorden van klanten. ‘Hoe kan ik anders een visie ontwikkelen op customer support?’, vraagt hij retorisch. ‘Sommige zaken kun je nu eenmaal niet delegeren. Elk jaar geef ik zelf aan onze medewerkers een aantal cursussen presenteren en omgaan met klanten. Ik zie bij andere organisaties vaak dat leiders hun belangrijkste taken uitbesteden aan externe consultants. De medewerkers worden dan getraind door een professionele trainer en het bedenken en uitvoeren van de strategie wordt overgelaten aan McKinsey. Meestal gebeurt dat uit angst om iets verkeerd te doen. Als het misgaat, kun je de consultants de schuld in de schoenen schuiven.’

‘Als je het vertrouwen beschaamt, kun je opstappen’

Nog zoiets overbodigs: secretaresses. Nergens voor nodig, vindt Van der Veldt: 'Ik weet werkelijk niet wat de toegevoegde waarde is van een secretaresse. Die gaat dan mijn agenda bepalen? Dat lijkt me vreselijk. Ik wil baas zijn over mijn eigen tijdsindeling.' Ook balie-medewerkers zijn niet te vinden in het Leusdense kantoor van AFAS. De functie van de receptie is overgenomen door vijf grote apparaten, lijkend op een parkeerautomaat, die de bezoeker verwelkomen, een pasje uitprinten, en een AFAS-medewerker laten weten dat het bezoek is gearriveerd. 'Dat scheelt ons 2,5 fte', constateert Van der Veldt droogjes.

Curaçao

Leiderschap betekent ook dat je het goede voorbeeld moet geven, vindt Van der Veldt. Zo voert AFAS een ambitieus mvo-beleid. Onderdeel daarvan is de opschoning van het wagenpark. Een eerste stap is het verbannen van auto's met milieulabel D, E of F. Dat geldt ook voor de directie. Logisch, vindt Van der Veldt, maar hij kwam er snel achter dat daar niet overal zo over wordt gedacht: 'Heel wat organisaties voeren een uitzonderingsbeleid voor hun directie. Rijkman Groenink had een eigen lift in het hoofdkantoor van ABN Amro. Bij sommige bedrijven moeten medewerkers buiten roken terwijl de directie een eigen rookhok heeft. Dat vind ik onbegrijpelijk. Beleid geldt bij ons voor iedereen.'

Betrokkenheid

Persoonlijke betrokkenheid bij de medewerkers is een andere vanzelfsprekende pijler van de AFAS-cultuur. Om de onderlinge band te versterken zijn er bedrijfsuitjes met een gouden randje. Twee jaar geleden hebben alle medewerkers mét aanhang een week lang vakantie gevierd op Curaçao. Kosten: een miljoen euro. Van der Veldt vindt het een verantwoordelijke uitgave: 'We zijn nog nooit zo hard gegroeid als in dat jaar. Input is output.'

Van der Veldt doet zijn best om van zijn medewerkers een hechte club te maken. 'Bij ons gaat een "bilaatje" altijd eerst over de privésituatie', zegt hij. 'Als er in iemands privésituatie iets heftigs gebeurt – bijvoorbeeld een scheiding of een overlijden – kan het zijn dat het weken nergens anders over gaat. Mensen werken voor mensen. Als je op die manier met mensen omgaat, geven ze alles voor de organisatie.'

WAT IS AFAS?

AFAS ERP Software heeft meer dan 10.000 klanten en 300 medewerkers en is gevestigd in Leusden. Daarnaast heeft AFAS vestigingen op Curaçao en in België. Het bedrijf is in 1996 ontstaan door een 'management buy-out'. Ton van der Veldt en Piet Mars, vaders van de huidige CEO en CFO, kochten in dat jaar de afdeling AFAS van salarisverwerker Raet en maakten er een zelfstandig bedrijf van. AFAS maakt ERP-software voor iedere organisatie, in iedere branche en voor iedere bedrijfsgrootte. In 2009 draaide het bedrijf een recordomzet van ruim 43 miljoen euro en een netto resultaat van ruim 10,5 miljoen.

Paradoxen

Om misverstanden te voorkomen, benadrukt Van der Veldt nog maar eens dat hij geen softe leider is. Ja, hij maakt graag een grapje, en natuurlijk, als een medewerker in de problemen zit kan deze altijd aankloppen, maar daar staat tegenover dat er op hoog niveau moet worden gepresteerd. 'Iemand noemde dit een bedrijf van paradoxen', zegt Van der Veldt. 'Aan de ene kant voeren we een soft personeelsbeleid en zijn we betrokken bij medewerkers. Aan de andere kant

'Ik weet werkelijk niet wat de toegevoegde waarde is van een secretaresse'



zijn we keihard. Als mensen niet functioneren moeten ze weg. Als je het vertrouwen beschaaft, kun je gelijk opstappen. En soms zijn we bemoeizuchtig. Als je wilt roken mag dat, maar we werken je actief tegen. We voeren een fel anti-rookbeleid. Een half jaar geleden zijn achttien medewerkers gelaserd. Daarvan zijn er vijftien nog steeds gestopt. Ik wil van de rookruimte in het support center een gameruimte maken. De gezondheid van onze medewerkers is belangrijk. We hebben een fitnessruimte, en als je van achter je computerscherm een broodje bestelt, staan de calorieën erbij vermeld.'

Sektarisch

Na enig aandringen wil Van der Veldt wel toegeven dat de gezondheidscultus van AFAS 'vrij ver' gaat. 'Maar we hebben nu eenmaal een sterke cultuur. Mensen die hier komen werken weten vrij snel of dit bedrijf iets voor hen is. Sommigen vinden ons sektarisch. "Je moet hier altijd enthousiast zijn", zeggen ze dan. Als je er zo over denkt, pas je hier niet. Wij zijn van nature enthousiast.' Om die sterke cultuur te behouden, wil Van der Veldt geen grote overnames doen. 'Meer

dan tachtig procent van de overnames en fusies mislukt. Dat is wetenschappelijk bewezen. Stel, we doen een overname van vijftig mensen. Dan krijg ik hier een groep mensen binnen die eigenlijk niet bij ons in dienst wil zijn. Ze blijven een klik binnen het bedrijf. Het risico is dat je een sterke cultuur, waaraan je vijftien jaar hebt gewerkt, met een overname in korte tijd om zeep helpt.'

Trots

Met twee vaders in de Raad van Bestuur en twee zonen in de directie, is AFAS een echt familiebedrijf, zonder dat dat ooit zo gepland was. De aandelen zijn voor 90% in handen van de twee families, de rest is eigendom van de medewerkers. Dat heeft grote voordelen, vindt Van der Veldt. 'Als wij denken dat het goed is voor het bedrijf om vijf jaar alleen maar te investeren, dan doen we dat. We kijken ver vooruit en hoeven ons niet te laten dicteren door de beurs. Snelle omzetgroei is voor ons geen doelstelling. Het belangrijkste is dat onze mensen het naar de zin hebben en de klanten tevreden zijn. Als we ons daarop concentreren, komt de omzet vanzelf.' Te snelle groei van de organisatie kan de hechte cultuur van AFAS in gevaar brengen, denkt Van der Veldt: 'We willen dit bedrijf met zo min mogelijk mensen runnen. Veel leiders denken dat je het pas echt gemaakt hebt als je aan de beurs genoteerd bent, met SAP werkt en op zijn minst 3.000 mensen aanstuurt. Wij hebben één medewerker P&O. Die is verantwoordelijk voor het wagenpark, personeelsadministratie, salarisadministratie, pensioenen, competentie management, verlof, en werving en selectie. En toch gaat hij nu drie weken op vakantie en werkt hij niet meer dan 42 uur in de week. Kijk, daar ben ik nou trots op.' ■