

Vijf inzichten van Kruidvat-ceo Ed van de Weerd

30-08-2021 11:15



Ed van de Weerd staat sinds juli 2019 aan het roer bij drogisterijketen A.S. Watson health & beauty Benelux (Kruidvat, Trekpleister en Ici Paris XL). Een gesprek over leren, in werk en leven: "Mijn neiging om alles in modellen onder te willen brengen, heb ik pas laat onder controle gekregen." Vijf inzichten.

'Mijn vakantiebaan leerde me de waarde van incentives'

"Mijn eerste commerciële ervaring had ik toen ik vijf jaar oud was. Mijn ouders verkochten koraal in de winkel, dat was destijds nog niet verboden. Ik wist kennelijk ook waar de voorraad stond. Zodat er op een goede dag een klant binnenliep met een paar forse stukken koraal. Waar heb jij die vandaan, wilde mijn vader weten. "Oh, een meter of twintig verderop gekocht van twee kleine jongetjes, op straat."

Zaten een vriendje en ik achter een kleedje met die dure dingen, meegenomen uit het magazijn. Voor een kwartje per stuk. Mijn vader moest wel lachen, maar hij heeft me vrij snel daarna wel het verschil tussen in- en verkoopprijzen uitgelegd.

Een bijbaan die ik jarenlang heb gehad: werken in de spoelkeuken van het ziekenhuis in Rhenen, ook hier om

de hoek. Na overleg kregen we een prestatieloon, geen uurloon. Dat stimuleerde ons hard en snel te werken. Er stond acht uur voor een volledig rondje afwassen, maar als we dat in vier uur klaar hadden, stond er net zo goed een vinkje op de lijst. Dat leerde me de waarde van incentives.”

'Mijn neiging om alles in modellen onder te willen brengen, heb ik pas laat onder controle gekregen'

“Mijn neiging als ingenieur om alles in modellen onder te willen brengen, heb ik pas laat onder controle gekregen. Dan had ik bijvoorbeeld een nieuwe organisatiestructuur bedacht, en net zo lang zitten simplificeren totdat het er perfect uitzag op papier. Ik de bühne op, mijn plan verkondigen. Dan ging iedereen ermee aan de slag totdat je na een dag of drie, vier de managers hoorde mompelen: werkt niet.

Het voordeel van een flexibele geest is dat je je plan vrij snel kunt aanpassen – dat lukt me inmiddels, maar het is ook weleens voorgekomen dat ik iedereen dan nóg een keer mijn plan ging uitleggen. Zo van: jullie hebben de brille hiervan niet begrepen. Fout! De complexiteit van het leven laat zich liever niet vangen in al te strakke spreadsheets of modellen.”

'Mijn beslissing om weg te gaan bij Procter & Gamble heb ik te vroeg gemaakt'

“Dan moet ik niet denken aan een specifiek moment, maar aan mijn beslissing om weg te gaan bij Procter & Gamble en naar Vodafone te stappen. Die heb ik te vroeg gemaakt, denk ik achteraf. Dat is wel een vergissing geweest.

Ik diende onder een Belgische directeur, met wie ik vaak overhoop lag. Terwijl ik het prima naar mijn zin had als verantwoordelijke voor het belangrijke retailkanaal Ahold. Ik aasde alleen op erkenning voor mijn goede resultaten – en die bleef uit. Mijn ego zat me steeds meer in de weg. Ik had er best kunnen blijven doorleren, carrière maken, als mijn geest maar wat flexibeler was geweest.

Werken onder bazen, dat bleek bij Vodafone ook nog wel een dingetje trouwens. Ik werkte op het Nederlandse hoofdkantoor in Maastricht onder een Britse ceo, een nogal blauwe leider zeg maar. Als manager 'prepaid' lag ik vaak met hem overhoop. Maar ik zat al wel in het klasje van het Global Leadership Program – een clubje van zo'n vijftien aanstaande toppers van het bedrijf.

Ik herinner me dat ik op een dag bij hem op kantoor moest komen: 'Als het kon, zou ik je ontslaan', zei hij. 'Maar omdat dat onmogelijk is, wil ik je naar het buitenland hebben.' Ik gaf daarop het antwoord dat het dan het liefst zo ver mogelijk weg moest zijn. Een dag later, telefoon: Vodafone Australia. 'We hoorden van Mr Jones dat u...' Mijn vrouw aangekeken, ze was zwanger van onze derde, en samen gezegd: let's go, het avontuur tegemoet.'

'Het is belangrijk om zelf aan het stuur te zitten'

“Ik heb door mijn ervaringen als lijnmanager geleerd: het is belangrijk om zelf aan het stuur te zitten. Dat geldt voor het hele leven: dat is echt wat je er zelf van maakt. Je koers bepalen, geen speelbal worden van de omstandigheden, van de grillen van anderen, dat is essentieel. Daarbij nog dit: ik pas consequent de 80-20-regel toe. Tachtig procent van je aandacht besteden aan de twintig procent zaken die het verschil maken. Hoofd- en bijzaken onderscheiden. Focussen.”

'Ik mag hier de sleutel vasthouden, maar het bedrijf overleeft mij'

“Ik hoop de onderneming nog beter achter te laten dan ik aantrof, net als mijn voorganger dat in de dertien jaar van zijn leiderschap deed. Dat voelt – ondanks de schaalgrootte van het moederbedrijf – als een familiebedrijf: ik mag hier even de sleutel vasthouden, maar het bedrijf overleeft mij, nieuwe generaties gaan het weer anders vormgeven.

Rentmeesterschap: het klinkt wat ouderwets, maar die christelijke waarde acht ik hoog. Ooit moesten we bij Procter & Gamble tijdens een training ons eigen grafschrift schrijven. Luguber, maar ook leerzaam: als 25-jarigen confronteerden we elkaar met wat we op dat moment als onze legacy zagen. Veel geld verdiend? Carrière gemaakt? Welnee: een goed mens geweest zijn. Dat zou op elke grafsteen moeten staan.”

Onno Aerden