

Inhoud

Het verhaal

Deel I	Vrije training	17
Deel II	Kwalificatie	47
Deel III	De race	77
Deel IV	Herstart	103
Deel V	De laatste ronde	139
Deel VI	Finishlijn	163

Het model

Versimpel	187
Eenduidige richting	190
Ritme in uitvoering	193
Snel en zelf beslissen	197
Natuurkunde toepassen	201
Energieke en bevlogen teams	204
Leren en bijsturen	208

Voorwoord door Robert Doornbos

Hoewel de meeste mensen mij kennen als (voormalig) auto-coureur en Formule 1-analist bij Ziggo Sport, was het mijn ultieme jongensdroom om ooit Wimbledon te winnen. Van jongs af aan was ik voortdurend met tennis bezig en speelde ik een aantal jaren competitie op hoog niveau. Tot ik in 1998 samen met mijn vader uitgenodigd werd als gast bij het Williams-team op Spa-Francorchamps tijdens de Grand Prix van België. Ik was meteen verkocht. Dat geluid. Die kracht. Die snelheid. Geweldig! Op de terugweg naar huis wist ik het. Dit is mijn doel, hier ligt mijn passie. Mijn racket hing ik aan de wilgen, en de wens om een carrière als coureur op te bouwen was geboren.

Door hard te werken, niet op te geven, en alles voor de sport te geven stond ik precies zeven jaar later op de Formule 1-startgrid. Mijn allereerste grand prix reed ik op het circuit van Hockenheim. Helemaal vooraan stond mijn grote idool: Michael Schumacher. Die heb ik gedurende de race nog wel een paar keer gezien... Ik geloof dat hij me toen meer dan vier keer heeft ingehaald. Maar dat deed er niet toe; ik reed er tenminste wel! In totaal heb ik elf races in de F1 mogen rijden, een geweldige ervaring. Successen in de autosport heb ik daarna voornamelijk behaald in de Amerikaanse variant van de Formule 1: de IndyCar Series. In dit kampioenschap heb ik races kunnen winnen en mo-

gen strijden om het kampioenschap. De vs is een prachtig land om te wonen en te leven als topsporter. Tijdens mijn racecarrière heb ik geleerd dat doelen cruciaal zijn. Alleen door het stellen van ambitieuze doelen lukt het om alles uit jezelf te halen, en jezelf te pushen om de limiet op te zoeken. Want daar, op die limiet, liggen de kansen om beter te worden. Nog scherper, nog sneller, nog beter. Een doel, veel discipline en oneindig veel doorzettingsvermogen. Dan is succes altijd onderweg.

Dit inzicht heb ik ook meegenomen in mijn leven na het racen. Niet alleen als analist, maar zeker ook als ondernemer. Wat mij betreft zijn er drie cruciale onderdelen die ik in mijn zakenleven nog dagelijks gebruik. Allereerst: een constante balans vinden tussen *risk* en *reward*. Hoeveel risico ben je bereid te nemen om je doel te bereiken en hoe groot is de daarbij behorende beloning? In de IndyCar Series ben ik een teammaat verloren (Justin Wilson), en heb ik zelf ook genoeg in de kreukels gelegen. Het is me wel eens overkomen dat er de dag na de race iemand met een cheque van honderdduizend dollar aan mijn bed stond omdat ik de prijs voor 'klapper van de week' had gewonnen. Met een ingeklapte long is het dan nog steeds lastig lachen, weet ik uit ervaring. Ook bij het investeren in startups maak ik continu een *risk-reward*-afweging. Dit doe ik zo veel mogelijk op gevoel, net als achter het stuur, maar steeds weer zoek ik de balans tussen gevaren en opbrengsten.

Ten tweede heb ik geleerd hoe belangrijk mensenkennis is bij het bouwen van teams. Racen om prijzen op het hoogste niveau draait altijd om het team. Vanaf degene die de garagevloer verft tot en met de degene die de leiding heeft. Allemaal zijn ze volwaardig lid van het team en allemaal

zijn ze op hun eigen manier bezig om het team verder te helpen. Als ik bijvoorbeeld tegenwoordig een keer op bezoek ga bij het Red Bull-team, dan ken ik nog zeker 70 procent van de mensen daar. En zij kennen mij ook nog, ook al is het inmiddels meer dan tien jaar geleden dat ik mijn rondjes reed in de RB2. Teamleden groeien door binnen het team, verbeteren zichzelf en daarmee ook het team. Bovendien zijn ze uiterst loyaal, wat een teken is dat het klopt.

Tot slot heb ik geleerd dat er voor sommige mensen toch nog een verschil bestaat tussen sponsoring en een lening. ;) Maar gelukkig is die zaak helemaal afgesloten.

Toen Jurriaan en Rini mij vroegen om het voorwoord te schrijven voor dit boek, heb ik even getwijfeld. Wat heb ik, een oud-sporter, te zoeken in een managementboek? Hoewel ik geen echte lezer ben, was ik wel nieuwsgierig naar dit boek. Ik zie namelijk steeds meer parallellen tussen de Formule 1 en het bedrijfsleven: het streven naar perfectie, stap voor stap beter worden, en de toenemende snelheid en wendbaarheid. In de F1 draait alles om de race op zondag. Daar gaat het om. Daar worden de prijzen verdeeld. Ook in het bedrijfsleven zijn er dergelijke momenten. Misschien dan niet op de zondagmiddag, maar ze zijn er wél. Staat het hele bedrijf dan paraat? Beseft iedereen dat dit het moment is waarop er geoogst kan worden, na al die gezamenlijke duizenden uren aan voorbereiding? Zijn we allemaal klaar om tot het gaatje te gaan voor die eerste plek? Kortom: kun je bouwen op je teamleden als het echt om de prijzen gaat? Wat dat betreft is het daarom best een aardig idee om eens te kijken hoe die lessen uit de F1 toepasbaar zijn op het 'normale' bedrijfsleven. Zeker wanneer het gaat om teamwerk, want daarin blinkt de Formule 1 uit.

Met veel plezier heb ik daarom het manuscript gelezen en dit voorwoord geschreven. *Formule X* biedt een goed overzicht van lessen uit de F1 die direct kunnen worden toegepast in het bedrijfsleven. En door de verhaalsoort is het boek erg toegankelijk. Het leest makkelijk weg; ik had het binnen een paar uurtjes uit. En de essentie wordt ook nog eens samengevat in een overzichtelijk model aan het einde van het boek. Het boek gaat eigenlijk meer over zelforganiserende teams en organisatieverandering dan over het racen zelf. Dat vond ik persoonlijk wel een beetje jammer, want racen is mijn passie. Ik blijf natuurlijk een autocoureur in hart en nieren.

Toch biedt dit boek een uitstekende doorkijk in de aspecten uit de *Formule 1* die ook in het bedrijfsleven relevant en toepasbaar zijn. Ik herkende bijvoorbeeld de focus op versimpeling, het constant blijven stellen van de vraag: 'Wordt de auto hier sneller van?' Het constant op zoek zijn naar die extra honderdste seconde. Want al die extra honderdste seconden tellen samen op tot hele seconden. En die maken het verschil tussen winnen en verliezen. Ook de constante focus op leren en beter worden herkende ik goed. Daar is de F1 van doorspekt. Elke race leren hoe de volgende race nog beter kan. Daar ligt de sleutel tot succes. Altijd!

Samenvattend: *Formule X* is een leuk boek om te lezen en biedt inzichten om lessen uit de F1 te vertalen naar de eigen praktijk. Daarom beveel ik dit boek van harte aan. Dus veel leesplezier en inspiratie toegewenst. En daarna... gas d'r op!

Robert Doornbos
Amsterdam, 9 april 2019

HET VERHAAL

Proloog

Als de echo van de dichtslaande voordeur is weggeëbd, is het ineens erg stil in huis. Is dit wat ik wil? Is dit het allemaal waard?

Dan gaat mijn telefoon. Een voor mij onbekend telefoonnummer. Ik druk het gesprek weg. Drie seconden later belt het nummer weer. Opnieuw druk ik het weg, maar ik word direct weer teruggebeld. Ik besluit dan toch maar op te nemen.

‘Ja, met Ronald Verhulst?’ Ik hoor zelf hoe geïrriteerd het klinkt. Aan de andere kant klinken wat gestommel en rumoer. Muziek op de achtergrond. Ik kan het eerst niet verstaan, maar op een gegeven moment hoor ik: ‘Hallo, hallo? Met mij. Hoor je mij? Kun je naar Utrecht komen? Ik moet je *urgently* spreken.’ Dan herken ik de stem van Henk, onze grootaandeelhouder. Hij klinkt verward. Hij lijkt wel dronken. Maar ik hoor vooral paniek in zijn stem. Natuurlijk kom ik eraan. Voor Henk sta ik altijd klaar, wat er ook gebeurt. Ik stap snel in mijn auto en rijd naar Utrecht.

Als we elkaar een uurtje later treffen, is hij erg emotioneel. ‘Ik heb al die jaren keihard gewerkt en nu het is allemaal voor niets geweest!’ Dit is niets voor Henk. ‘Henk, wat bedoel je? Wat is er toch aan de hand? Waarom deze paniek?’ ‘Heb je dan echt helemaal niets doorgehad, Ronald?! Het is de laatste maanden heel erg hard gegaan met mijn

geld. Ik ben bijna failliet. We hebben nog maar geld voor een paar weken. Ik heb steeds bijgelegd uit eigen zak, maar de bodem is nu echt in zicht!' Verdrietig gaat hij verder: 'Ik zie de krantenkoppen al voor me. Van multimiljonair naar de bijstand!' Hij valt stil en staart een tijdje voor zich uit. Ik sta perplex en weet even niet wat ik moet zeggen. Dan kijkt hij me opeens aan en pakt me stevig bij mijn schouders. Met gestrekte armen kijkt hij me recht in mijn ogen als hij me smeekt: 'Jij bent de enige die ons hier nog uit kan loodsen, Ronnie. Alsjeblieft? Alleen jij kunt het oplossen!'

Deel I

Vrije training

Negen maanden eerder

Vluggertje

Negen maanden eerder, op een
zaterdagmiddag in maart

‘**R**onald, waarom doe je er niets aan? Jij bent toch de directeur?’ roept mijn vrouw Yvonne geërgerd vanaf de bank in de woonkamer. Ik sta in de keuken een espresso te maken. Ze heeft altijd al een hekel aan onze reclamespotjes gehad, maar deze keer klinkt ze nog getergder dan anders. ‘Dit kan echt niet hoor! Die spot is echt enorm seksistisch!’

Yvonne heb ik leren kennen toen ik logistiek studeerde in Utrecht. We woonden in dezelfde studentenflat. De eerste keer dat ik haar zag, was ik meteen hoteldebotel. Het was echt liefde op het eerste gezicht. Van mij dan, hè. Niet van Yvonne. Zij had een haast professionele muur om zich heen gebouwd voor alle avances van testosteronrijke studenten. Ik was vastberaden en heb heel lang volgehouden – van bloemen tot briefjes en van chocolade tot rozenblaadjes. Uiteindelijk ging ze overstag en wilde ze met me uit. Diezelfde maand nog hebben we onze studentenkamers opgezegd en samen een flatje gehuurd. Na de studie zijn we getrouwd.

In de reclame speelt onze oprichter, Henk Sneller, de hoofdrol. Hij is gekleed als een cowboy: ontbloot boven-

lijf, bruine laarzen onder een spijkerbroek en op zijn hoofd een grote grijze cowboyhoed. Zijn lange, grijze haar hangt er in een paardenstaart onderuit. In de reclame pronkt hij met zijn gebruinde en behaarde borstkas. Henk is al achter in de zestig, maar ik moet toegeven dat hij met zijn slanke en gespierde postuur een stuk jonger oogt. Zowel aan zijn linker- als aan zijn rechterzijde heeft hij zijn arm om het middel van een knap fotomodel. Beiden zijn gekleed in werkkleding van ons bedrijf, maar dan wel de weinig verhullende, ultrakorte en strakke variant. Ze staan in een sexy pose in de camera te lonken, met ieder een hand op de ontblote borstkas van Henk.

Met een grote grijns en een dikke knipoog zegt hij: 'Howdy! Hier ben ik weer, kitchen-cowboy. Wil je een nieuwe keuken maar heb je weinig tijd? Ga dan snel naar de Kitchen Quick-website. Wij zijn gespecialiseerd in snelle en zeer bevredigende levering. Dus zin in een vluggertje? Ga naar kitchenquick.nl! Voor mooi, goed en snel!!' De reclame eindigt met een dikke glimlach en dito knipoog van Henk, waarbij de modellen hem tegelijkertijd een zoen op zijn wang geven.

De reclame is natuurlijk expres irritant en behoorlijk over het randje. Daardoor valt hij ook op. Ik heb Henk wel eens voorgesteld om een veel professionelere reclame te maken, maar daar wilde hij niets van weten. 'Het verkoopt toch?' was zijn reactie. En hij heeft een punt. Hoe meer er over onze reclames gesproken wordt, hoe meer we verkopen. Als de sociale media ontploffen, dan regent het bij ons orders.

Het is inmiddels alweer vier jaar geleden dat Henk mij vroeg om voor hem bij Kitchen Quick te komen werken. Ik was toe

aan iets nieuws nadat ik ruim acht jaar bij een grote supermarktketen had gewerkt in verschillende management-functies. Er was een constante druk om een stapje hoger op de ladder te komen, *up or out*. Daar was ik op een gegeven moment helemaal klaar mee. Ik nam een loopbaancoach in de arm, die me adviseerde ook eens naar het mkb te kijken. Hij bracht me direct in contact met een van zijn klanten: Kitchen Quick, een echt Nederlandse onderneming, maar wel met een aandeelhouder van Amerikaanse komaf.

Ik besloot op de functie van CEO te solliciteren en werd aangenomen. Best wel een gok van Henk, want ik was toen nog geen dertig en had geen enkele ervaring met keukens. Maar Henk is iemand die kijkt naar mogelijkheden en die zag hij blijkbaar in mij.

In het begin moest ik wel even aan hem wennen. Hij is een flamboyante man die alles voor elkaar krijgt. 'Kan niet bestaan niet!' is zijn lijfspreuk. Hij is eigenwijs, bijdehand en slim, een echte ondernemer, iemand die overal kansen ziet om geld te verdienen. En met succes. Voor zijn dertigste was hij al multimiljonair. Hij scheidt daar ook graag over op. Ik denk dat dat door zijn Amerikaanse roots komt. Hij draagt meestal extravagante en opvallende kleren. Zo heeft hij een grote collectie glimmende lakschoenen in de gekste kleuren: knalroze, felgroen... Ik moet eerlijk zeggen: het staat hem altijd wel, zeker met zijn gebruide hoofd en een mooie bos lang, grijs haar.

Henk wilde een stap terug doen uit de dagelijkse leiding van het bedrijf. De 'tent', zoals hij het altijd noemt, draaide eigenlijk redelijk vanzelf. Hij was steeds minder op kantoor te vinden en was vooral met allerlei nieuwe startups bezig. Het runnen van Kitchen Quick was niet zo interessant meer voor hem, denk ik. 'Ik wil een algemeen directeur om op

mijn pensioen te passen,' was zijn belangrijkste motivering om mij in dienst te nemen.

Voor deze baan moesten we verhuizen van ons appartement in het centrum van Utrecht naar een woning in Brabant. Voor Yvonne was verhuizen niet zo'n probleem. Als interim-hr-manager is ze gewend om door het hele land opdrachten te hebben. En ik stond er best positief tegenover om wat landelijker te gaan wonen. Wel een prettige omgeving om kinderen groot te brengen, als we ooit een gezin zouden willen.

Wel of geen kinderen is een terugkerende discussie tussen mij en Yvonne. Zij heeft altijd de wens gehad om twee kinderen groot te brengen. Yvonne is net 31, een paar jaar jonger dan ik, en zeker nu haar jongere zus een baby heeft gekregen, begint de biologische klok zich te roeren. Ik wil ook heus wel een gezin, maar ik realiseer me ook dat het een beslissing is die je niet kunt terugdraaien. En we hebben nog veel plannen waar kinderen niet echt goed in passen: reizen, carrière maken, misschien zelfs een paar jaar in het buitenland wonen. Yvonne praat de laatste tijd steeds vaker over zwanger worden. Tegelijkertijd is ze een paar weken geleden gestart met een intensieve opleiding tot organisatieadviseur. Ze merkt dat het werk als hr-manager flink aan het veranderen is. Er is in de markt veel vraag naar zzp'ers met kennis van nieuwe manieren van organiseren. Ik denk dat deze carrièreswitch een goed idee is, voordat we aan kinderen beginnen. Maar ik hoop wel dat ze eerst haar opleiding afrondt. Yvonne kennende zou een combinatie van werken én een opleiding én een zwangerschap wel heel veel tegelijkertijd zijn.

Maar goed, terug naar mijn baan als directeur bij Kitchen Quick. In vergelijking met mijn vorige salaris moest ik 30 procent inleveren als ik deze functie zou aannemen. Ter compensatie vroeg ik Henk of ik aandelen zou kunnen krijgen. Hij stond daar op termijn niet negatief tegenover, zei hij, maar niet direct. Meteen vanaf het begin was voor hem geen optie. ‘Aandelen moet je verdienen,’ zei hij. En dat begreep ik ook wel. We spraken af daar later verder over te praten.

Wat ik het lastigst vind aan onze reclame, is niet zozeer de stijl. Yvonne heeft een punt dat het nogal seksistisch is, maar reclame is er om op te vallen en voor handel te zorgen. En wat dat betreft werken de spotjes prima. Waar ik wel moeite mee heb, is de boodschap. De kitchen-cowboy benadrukt namelijk dat we een keuken als een ‘vlugger-tje’ kunnen plaatsen, maar dat is helemaal niet waar! Gemiddeld plaatsen we de keuken in ongeveer twaalf weken. Meestal zijn we iets sneller, maar het komt ook voor dat het langer duurt. Dat is geen heel groot probleem, want de concurrentie heeft vergelijkbare levertijden, maar te hoge verwachtingen wekken vind ik niet slim. Daarmee veroorzaken we zelf de teleurstelling bij onze klanten.

Voordat ik CEO werd, heeft Henk zelf al tevergeefs geprobeerd de levertijd te verkorten. Tot grote frustratie van hemzelf en de meeste medewerkers. Los van hier en daar een kleine versnelling van het proces bleef het totaal toch altijd rond de drie maanden hangen. Dat irriteerde Henk mateloos. En dat verbaast me niet, want hij is van nature extreem ongeduldig. Als Henk iets heeft bedacht, verwacht hij dat anderen dat binnen een paar uur kunnen uitvoeren. Hij heeft totaal geen gevoel voor tijd. Hij lijkt niet te willen snappen dat sommige dingen weken tot maanden kunnen