

In normale tijden puilden hun agenda's uit: kopjes koffie, lunchafspraken, overleg hier, feestje daar. En toen kon dat allemaal niet meer. Hoe slaan deze drie rasnetwerkers zich door de lockdown en de 1,5 meter-afstand heen? 'Die wandelafspraken blijf ik doen.'

Netwerken in tijden van afstand

Door Jeroen Bos · Fotografie: Marijn Fidder

Ralf Knegtmans is headhunter en managing partner van De Vroedt & Thierry. Hij zoekt kandidaten voor bedrijven die een ceo, senior manager of toezichthouder op het hoogste niveau willen aantrekken. Zonder een netwerk is zijn onderneming niet meer dan een statig kantoor met een klinkende naam op de gevel, legt hij uit.

'Toen we De Vroedt & Thierry overnamen van de oprichters vroeg ik aan Randstad-coryfee Frits Goldschmeding: "Wat hebben we nou eigenlijk gekocht?" Hij vergeleek de oprichters van ons bedrijf met een concertpianist. Toen zij stopten bleef voor ons slechts de intrinsieke waarde van een Bösendorfer-vleugel over.' Om de onderneming echt waarde te geven, moest Knegtmans het netwerk herladen, was de boodschap van Goldschmeding.

'Op zijn advies ben ik boeken gaan schrijven. Vijf stuks inmiddels, over leiderschap, diversiteit en toekomstbestendig talent.' De boeken vormen samen met zijn columns voor verschillende media en de colleges die hij geeft aan Nyenrode en Tias het fundament onder Knegtmans' netwerk. Hij onderhoudt zijn netwerk door met klanten en relaties te praten over de bevindingen uit zijn boeken of hen te bevragen voor een vgend boek. 'Dan kom je dus niet alleen wat brengen, maar ook wat halen', zegt Knegtmans. 'En als mensen voelen dat je echt nieuwsgierig bent naar wat ze ergens van vinden en dat je dat materiaal ook vaak gebruikt in je publicaties, willen ze eigenlijk allemaal meedoen.'

Als voorbeeld noemt hij Indra Nooyi, de toenmalige ceo van PepsiCo en een vaste waarde in de top 15 van de honderd invloedrijkste vrouwen ter wereld. 'Ik ben bij haar op het hoofdkantoor in New York geweest omdat ik een boek schreef over leiderschap in het digitale tijdperk. Ik wilde echt begrijpen hoe zij dat bedrijf aanstuurde en hoe haar leiderschap zich getransformeerd had. Vooraf zeiden mensen: dat gaat je nooit lukken.' Hij probeerde het via Feike Sijbesma, destijds ceo van DSM, en Ben Verwaayen, oud-topman van Alcatel-Lucent. 'Maar het lukte uiteindelijk via een Nederlandse relatie in de board.'

DIRECTEUREN VAN ARTIS, CARRÉ EN KNVB

Knegtmans spreekt mensen liefst een op een. 'Al zijn we een tijd terug ook begonnen met dinersessies met kleine groepjes klanten, altijd met een bepaald thema. Helaas is dat door de coronacrisis in de kiem gesmoord. En vorig jaar hebben we met een collegabureau een sessie georganiseerd met Jeroen Dijsselbloem. Hij vertelde over zijn ervaringen als minister in crisistijd, zijn zware rol in Europa. Dat vinden mensen leuk.'

Grote netwerkevenementen laat Knegtmans als het even kan links liggen. 'Ik heb een ontzettende hekel aan platte borrels en partijen. Ik ga er alleen heen als er een of meerdere mensen zijn die ik leuk en goed vind en waarvan ik er een of twee zeker ken. Je zult mij nooit naar massale evenementen met honderden mensen zien gaan, waar ik niemand ken en mensen amechtig op visitekaartjesjacht zijn. Dat vind ik echt vreselijk.'

In een eerste gesprek praat Knegtmans liefst niet over zijn vak als headhunter en over leiderschapsadvies. Dat is natuurlijk wel waar hij zijn geld mee verdient en waarvoor zijn netwerk van onschatbare waarde is. Maar als je alleen uit bent op een

commerciële opdracht zijn mensen snel uitgepraat met je, weet Knegtmans. 'Je moet echt laten merken dat je geïnteresseerd bent in iemands bedrijf, dat je je erin hebt verdiept en dat je hebt gesproken met andere voor hen belangwekkende mensen. Netwerken is eigenlijk niet zo ingewikkeld.'

Als de vertrouwensband er is, komt er natuurlijk ook gewoon business uit, vervolgt hij. 'Dan doen we zoekopdrachten voor ze en plaatsen we er mensen. We hebben een heel gek palet, dat loopt van directeuren van Artis, Carré en de bondsvoorzitter van de KNVB tot Ahold Delhaize, ING en Rabobank. Als we iemand dan hebben geplaatst in de directie of rvc, moet je het contact sowieso onderhouden. Want dan wil je weten hoe iemand landt binnen zo'n organisatie.'

Knegtmans houdt in een database bij wanneer hij mensen spreekt en waarover. 'Wij vinden dat je alles inzichtelijk moet maken voor jezelf. Je kunt denken dat je een onfeilbaar geheugen hebt, maar dat is gewoon niet zo. Maar ik kan me wel permitteren om er niet heel jachtig achteraan te gaan. Dat is het relatieve voordeel van die boeken, columns en colleges. Dan weten ze je wel te vinden en dan heb je vaak een natuurlijk contactmoment, in plaats van iets geforceerd en gejaagds.'

→ 12



'IK HEB EEN ONTZETTENDE HEKEL AAN PLATTE BORRELS EN PARTIJEN. MET DIE MENSEN DIE OP VISITEKAARTJESJACHT ZIJN. VRESELIJK'

RALF KNEGTMANS (57)

Is: managing partner en mede-eigenaar van De Vroedt & Thierry. Hij heeft naar schatting 5500 connecties op LinkedIn.

Aantal afspraken vóór corona: circa 20 tot 25 per week.

Sinds corona: ongeveer 30 per week, want vaker online en dat scheelt tijd.

Onlinecontacten via: vaak via Teams, ook via Zoom, Skype, FaceTime of BlueJeans.

Goede locaties om nu af te spreken: 'Op kantoor voor vertrouwelijke afspraken. Anders in het College Hotel in Amsterdam-Zuid. Ik ben er founding member geworden van The College Social Club.'

Wat blijft als alles weer normaal is: 'Vaker op mijn mountainbike naar kantoor. Je kunt jezelf wel wijsmaken dat je er de tijd niet voor hebt zoals ik lang deed, maar dat is natuurlijk onzin.'



MERLIN MELLES (54)

Is: oprichter Founders Carbon Network (maximaal 500 geselecteerde leden) en het Managers Carbon Network. Heeft zo'n 4800 LinkedIn-contacten. **Aantal afspraken vóór corona:** 30 per week.

Sinds corona: ook weer 30 per week, een derde via Google Hangouts.

Onlinecontacten via: Google Hangouts, Microsoft Teams.

Goede locaties om nu af te spreken: 'Ik doe 70% van de afspraken weer fysiek. Vooral in ons eigen pand, de tuin en het Vondelpark.'

Wat blijft als alles weer normaal is: 'De wandelafspraken. Die zijn mij goed bevallen. Ik neem mijn hond zelfs mee.'

Merlin Melles staat te boek als de ongekroonde netwerkkoningin van Nederland. En wie een halfuur met haar praat, snapt waarom. Op de vraag hoe zij deze coronacrisis is doorgemaakt, antwoordt ze eerst dat het reuzegezellig was, omdat haar zoon die in Londen studeert een tijd thuis is geweest. Maar dan schakelt ze een versnelling hoger en volgt een stortvloed aan anekdotes over ondernemers die ze de afgelopen tijd aan elkaar heeft gekoppeld of in contact heeft gebracht met adviseurs, advocaten en anderen.

Het regent namen van prominente ondernemers: horecaondernemer Won Yip, brouwerijbaas Peer Swinkels, Jan Hak, van de groenten van Hak, en Meine Breemhaar, die recentelijk 15% van Bonaire heeft gekocht. De fine fleur van ondernemend Nederland. Melles kent ze en brengt ze bij elkaar, coronacrisis of niet.

VERDIENMODEL

Het ging door de lockdown wel anders. Melles is oprichter en leider van het Founders Carbon Network (FCN), een exclusief netwerk van maximaal vijfhonderd ondernemers. In een normaal jaar organiseert ze met haar team tientallen evenementen waar de leden elkaar kunnen ontmoeten. Ook neemt ze hen mee op handelsmissies. 'Dit jaar zouden we naar de Baltische staten en Rusland gaan, maar dat hebben we moeten uitstellen.'

Gelukkig was er wel online contact mogelijk. 'We hebben al in de eerste dagen van de lockdown webinars opgezet met deskundigen, over de NOW (Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid, red.), en al snel konden we weer kleine bijeenkomsten houden met z'n tweeën of drieën. Ik zit riant aan het Vondelpark en kon zo de tuin of het park in. Wandelen is echt leuk. Ik loop mijn hele leven al op hakken, maar nu heb ik gym-



Merlin Melles liep haar hele leven op hakken, maar ging tijdens de lockdown wandelen met contacten. 'Ik heb nu gym schoenen bij de ingang staan.'

schoenen bij de ingang staan.'

Waar netwerken voor velen een manier is om commercieel interessante contacten op te doen, is het voor Melles een verdienmodel. De ondernemers die lid zijn van FCN betalen naar eigen inzicht en op vrijwillige basis een kickback - 'Wij noemen het *return on connection* - voor de handel die zij draaien nadat Melles ze met elkaar in contact heeft gebracht. 'Ik zorg ervoor dat ze op beslissersniveau met elkaar in gesprek gaan, stel ze aan elkaar voor en doe nog een mooie pitch zodat het helemaal goed komt.' Hoeveel de ondernemers precies aan het netwerk geven, wil Melles niet zeggen.

Netwerken betekent voor Melles niet dat je tegen elkaar zegt: 'Goh, wij kunnen samen handelen, mag ik je kaartje?' 'Het halen-element hebben we eruit gehaald. Het gaat om brengen. Hoe kan ik je helpen? Wat kan ik voor je doen? De gunfactor in het netwerk is groot.' Dan volgt de handel als vanzelf, wil ze maar zeggen, ook in coronatijd.

Ze vertelt over een ondernemer die drank uit Europa naar China exporteert. 'Een goede vriend van hem in China heeft een fabriek waar polsthermometers worden gemaakt. De ondernemer kon die via zijn Chinese vriend voor heel Europa krijgen. Ik dacht: dit is het nieuwe gastvrij. Dus heb ik mijn netwerk opengegooid en toen we weer iets grotere bijeenkomsten konden houden in de tuin van ons kantoor, heb ik gezegd: "Zet hier ook maar zo'n paal neer."'

Volgens Melles reageerden de andere ondernemers enthousiast. 'Carré ging meteen proefdraaien. Ook Van der Valk wilde graag. En Atilay Uslu van Corendon zei: "Die moet ik hebben, want normaal heb ik een fte nodig. Iemand die zo'n *gun* op het hoofd richt." En dat voelt onvriendelijk, maar een polsthermometer niet.'

Het idee van een exclusief netwerk, waarin de leden elkaar veel gunnen om er samen beter van te worden, heeft Melles uit de Verenigde Staten. Toen ze na haar middelbare school een jaar in de VS werkte, merkte ze hoe belangrijk netwerken voor Amerikanen zijn, vaak in combinatie met liefdadigheid. Terug in Nederland ging Melles aan de slag bij een confectiegroothandel en later met een eigen handelsonderneming. Ze leerde veel ondernemers kennen, maar miste een hecht netwerk.

'Ik kende de poppetjes en kon het mij als ondernemer financieel veroorloven om een eigen netwerk op te zetten zoals ik het graag wilde, zonder meteen over een verdienmodel te hoeven nadenken. Waar heeft een ondernemer nu werkelijk behoefte aan? Dat is verbonden te worden, op een betrouwbare manier, naar wens en op maat. Het is met onze evenementen eigenlijk een beetje uit de hand gelopen, maar ook tijdens de coronacrisis bleek de behoefte om elkaar fysiek te ontmoeten groot. Ik vind het gewoon geweldig om mensen bij elkaar te brengen.'

'DE BEHOEFTE OM ELKAAR FYSIEK TE ONTMOETEN BLIJFT GROOT. IK VIND HET GEWOON GEWELDIG OM MENSEN BIJ ELKAAR TE BRENGEN'

Je zult niet gauw iemand horen zeggen dat de coronacrisis voor hem een gouden tijd was. Maar voor Jan Meerman, directeur van Inretail, was het toch echt zo. Al is hij de eerste om te benadrukken dat het voor zijn achterban wel verschrikkelijke maanden waren.

Inretail is de brancheorganisatie van de Nederlandse detailhandel, minus de verkopers van voedingswaren. Toen de winkeliers hun omzetten tijdens de lockdown zagen kelderen en ze salarissen niet meer konden uitbetalen, keken ze en masse naar Meerman en zijn organisatie voor hulp. Nooit was hun situatie zo nijpend. Daarom was dit misschien wel het belangrijkste moment uit Meermans loopbaan als belangenbehartiger.

Het netwerk waaraan hij jaren heeft gewerkt, moest nu zijn waarde bewijzen. En dat deed het. 'Ik kon tegen de ondernemers zeggen dat we bezig waren met een regeling met Koolmees (minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, red.). Zij riepen: "Jan, dat duurt maanden", maar een paar dagen later was de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid rond en al snel kregen ondernemers geld op hun rekening gestort.'

Meerman benadrukt dat vele partijen uit 'de polder' hebben bijgedragen aan de snelle totstandkoming van de NOW, maar het was voor hem 'echt kicken' om de regeling aan zijn achterban te kunnen presenteren. Klassieke belangenbehartiging werd de afgelopen jaren al zo'n beetje afgeschreven, maar volgens Meerman heeft die nu een versie 2.0 gekregen. 'Het is goud waard gebleken dat je een lobby hebt die weet bij wie hij moet zijn.'

TROTS OP TELEFOONBOEKJE

De retailvoorman onderscheidt drie doelgroepen in zijn netwerk. De ondernemers uit zijn achterban vormen de eerste doelgroep. 'Ik probeer me altijd een beetje te presenteren als de knecht van de ondernemer. Dat klinkt nederig, maar zo bedoel ik het niet. Ik moet zorgen dat de boodschap van de ondernemer in politiek Den Haag landt.' De tweede groep bestaat uit alles wat hoort bij de traditionele polder, zoals de vakbonden, MKB Nederland, werkgeversorganisatie VNO en het UWV. De derde groep is politiek Den Haag. 'Soms moet je ook gewoon het telefoonnummer van een ambtenaar hebben. Of van een beleidspersoon op een ministerie. Het is hartstikke goed dat je een keer de minister een appje kunt sturen. Je moet die kennen, maar zonder de eerste twee lukt het niet om bij de minister iets gedaan te krijgen.'

Meerman is trots op zijn 'telefoonboekje'. Maar hoe bouw je zo'n netwerk op? 'Als je als groentje binnenkomt, heb je heel veel andere mensen nodig. Zij moeten je helpen thuis te raken in de ambtelijke en politieke wereld. Hoe werken de systemen? Wat moet je doen?'

JAN MEERMAN (59)

Is: directeur Inretail, brancheorganisatie voor detailhandel. Heeft naar schatting 2500 contacten.

Aantal afspraken vóór corona: 30 per week, inclusief telefonische.

Aantal afspraken nu: 40 online en per telefoon en 5 fysiek.

Online via: Teams, WhatsApp, webinars en af en toe Zoom.

Goede locaties om nu af te spreken: 'Ons kantoor in Zeist.'

Wat blijft als alles weer normaal is: 'Ik blijf minder reizen en dus vaker via Teams vergaderen. En hopelijk ook aandacht schenken aan zaken die echt belangrijk zijn.'

Wie moet je niet overslaan? Het duurt zeker drie tot vijf jaar voor je dat een beetje snapt.' En dan moet je het netwerk onderhouden. Meerman doet dat met een combinatie van klassieke bezoeken en veel appjes, mailtjes en telefoonverkeer. 'Ik heb met ambtenaren van Economische Zaken elke maand wel een paar keer contact. Met de directeur-generaal is dat iets minder frequent. En als het erg belangrijk is, app ik natuurlijk met Mona (Keijzer, staatssecretaris van Economische Zaken, red.).'

'Ik ben een beetje een atypische bran-

chevertegenwoordiger', vervolgt Meerman, 'omdat ik vind dat je minimaal één dag per week bij ondernemers moet zijn. Hun verhalen zijn mijn levensader, mijn zuurstof.'

Door de coronacrisis kon hij maandenlang niet persoonlijk bij zijn achterban langs, maar door meer gebruik te maken van sociale media en door webinars te organiseren, had hij vaker contact met ze. 'Heel typisch, maar hier voor deden we dat niet, terwijl het wel kon. Dat is echt veranderd.'

Meerman geniet van de rauwe emoties van de winkeliers. 'Puur en authentiek.' Maar ze hebben vaak geen hoge dunk van de Haagse ambtenarij, waar Meerman zijn zaken moet regelen. 'Ondernemers vinden dat ik er vaker met een gestrekt been in moet gaan.' Maar om echt iets te bereiken is een andere aanpak nodig, wil hij maar zeggen.

'Je moet ook respect hebben voor de andere kant van de problematiek. Zoek het evenwicht en creëer het gunneffect. Ik heb ook weleens iets voor een ambtenaar gedaan, waardoor hij zelf weer makkelijker zijn werk kon doen. Dat is geen omkoping, maar zoals je met goede vrienden omgaat, zo hoor je ook met je relaties om te gaan.'



'IK HEB MET AMBTENAREN ELKE MAAND EEN PAAR KEER CONTACT. EN ALS HET ERG BELANGRIJK IS, APP IK MET MONA'

