

DE BEOOGDE NIEUWE VOORMAN VAN AJAX IS SPECIALIST IN HET VERANDEREN VAN EEN ORGANISATIE. MAAR KAN STEVEN TEN HAVE OOK AJAX VERNIEUWEN? EN WAAR MOET HIJ DAN ALLEMAAL OP LETTEN?

AMSTERDAM • Een eerste reactie op de aanstaande benoeming van Steven ten Have als president-commissaris bij Ajax? „Ik ben verrast, maar aangenaam verrast,” zegt vakgenoot Arend Ardon (1967). „Voetbal is emotie, maar bij Ajax is die emotie wel heel erg zichtbaar in hoe de club wordt bestuurd. Al tien jaar lang is er onrust. Nu krijgen ze een voorzitter die er op een beschouwende manier in komt te zitten. Iemand met veel verstand van planning en strategie. Hoewel ik Ten Have niet persoonlijk ken, kan ik zeggen dat hij op zijn vakgebied een goede, capabele vent is. Gemakkelijk wordt het niet, maar in zijn toezicht houdende rol bij Ajax zijn er zo al tien punten aan te geven die hij vermoedelijk in acht zal nemen.”



Vlnr: Beoogd president-commissaris Steven ten Have, 'eigen kweek' Gregory van der Wiel, Ajax-icoon Johan Crujff, massale mediabelangstelling voor trainer Frank de Boer. FOTO'S PRO SHOTS, ANP



1 Blijf weg uit een competentiestrijd.

Arend Ardon: „Johan Crujff pleitte voor meer mensen uit de voetbalwereld in een bestuurlijke functie bij Ajax. Want de zittende raad van commissarissen had 'de ballen verstand van voetbal'. Dat gaf gelijk een rare verhouding met voorzitter Uri Coronel. Die heeft natuurlijk niet op het niveau van Crujff gespeeld, maar hij heeft wel een hart voor Ajax, is al zijn hele leven lang lid van de club en heeft er ook een lang bestuurlijk verleden. Zo iemand heeft ook 'kennis van voetbal', op een andere manier. Met Crujff aan het roer, kun je echter beter een voorzitter hebben die echt volledig als buitenstaander naar dat voetbal en naar Ajax kijkt. Op dit punt hoeft Ten Have zelf niets te doen. Er zal geen enkele discussie komen over wie de voetbaldeskundige is en wie de bestuurlijke expert.”

2 Zorg altijd voor eenheid van beleid.

„Als je zegt: we willen de specifieke Ajax-cultuur terugbrengen en die cultuur staat voor een eerste elftalselectie met bijna uitsluitend eigen jeugdspelers, wees daar dan consistent in. En vertaal dat ook naar de keuze voor werknemers op sleutelposities, zoals de hoofdtrainer. Als je voor een bepaalde strategie kiest, moet je die laten uitvoeren door mensen die in alles bij die strategie passen. En je moet aan die mensen durven vasthouden als het eens een tijdje minder gaat.”

3 Zorg dat je het binnenskamers samen eens wordt voordat je de deur uitgaat om in de publiciteit iets te zeggen.

„Eigenlijk moet je de rol van bestuurders kunnen relativeren, ook bij Ajax. Het zijn de voetballers om wie het draait en die in de picture moeten staan. Achter de schermen moet alles wat het bestuur doet erop gericht zijn het team op het veld maximaal te laten presteren. Maar zo'n situatie krijg je alleen als die bestuurders zoveel vertrouwen in elkaar en in elkaars kwaliteiten hebben, dat ze naar buiten toe schouder aan schouder staan. En in het openbaar met één mond spreken. Ook al zijn ze het met elkaar eens of oneens geweest.”

4 Spreek vooraf niet alleen over de inhoud van beleid, maar ook over hoe je met elkaar omgaat als het spannend wordt.

„Om het meteen op Ajax te betrekken: er zullen straks best eens spanningen zijn tussen Crujff en Ten Have of tussen Crujff en de algemeen directeur. Wat je vooraf al kunt afspreken is: wij gaan dezelfde avond nog naar een restaurant om iets uit te spreken. En dan komen we er ook uit, al moeten we een hele avond zitten. Als je openlaat hoe je zult reageren, kan er in de emotie van het moment meer kapot gaan dan je ooit had kunnen denken.”

10 TIPS VOOR AJAX



ARENDE ARDON

Vennoot bij Holland Consulting Group. Zijn vakgebied is veranderkunde en strategie-implementatie. Onlangs verscheen zijn bestseller 'Doorbreek de cirkel'.

Ajax krijgt een expert in veranderingsmanagement en strategie als president-commissaris. De in het voetbal nog onbekende Steven ten Have moet de kampioen van Nederland een koers laten varen waaraan de komende jaren nu eens niemand tornt. Wat zijn daarbij uitdagingen en valkuilen in een publiciteitsgevoelige branche? Arend Ardon, een vakgenoot van de beoogde Ajax-voorzitter, schetst ze alvast in tien punten.

MAARTEN WIJFFELS

5 Probeer die partijen die invloed hebben op de uitvoering van beleid, zo vroeg mogelijk te informeren.

„Ook weer concreet op Ajax toegespitst: ze hebben daar een rvc, een directie, een verenigingsbestuur en ook nog een ledenraad. Als de top strategische beslissingen voor de toekomst van Ajax wil nemen, hebben ze het liefst een zo groot mogelijk draagvlak. Je vergroot het draagvlak door partijen in het voortraject om input te vragen. Dat kan ook bij de technische staf of heel specifiek bij de hoofdtrainer. Mensen zijn nou eenmaal allergisch voor grote veranderingen die zomaar ineens worden doorgevoerd. Maar als je mensen er al eerder bij betreft, ontstaat het gevoel dat er stapsgewijs is toegevoerd naar een beslissing. En dan hoeft je echt niet naar alle adviezen die je krijgt te luisteren.”

6 Op het moment dat een besluit is genomen, handel dan snel en consistent.

„Toch zijn er altijd krachten die in de dagen na een belangrijk besluit gaan werken. Mensen in de organisatie die ineens zeggen: 'Ik heb er nu een paar nachties over kunnen slapen, zouden we toch niet beter...'. Die krachten krijgen geen voet aan de grond als je meteen al handelt naar wat er is besloten. Zo maak je duidelijk: er is geen weg meer terug.”

7 Zodra het moeilijker wordt, volg dan niet je emotie, maar keer terug naar je lijn.

„Dat sluit in feite aan op punt twee, drie en vier. Topvoetbal is qua aandacht van publiek en media alleen te vergelijken met politiek. Het zijn branches die een heel jaar lang elke dag voorpaginanieuws kunnen zijn. Met één verschil, dat Crujff zelf al eens heeft aangegeven. Hij zei: 'Als voetbalclub weet je zeker dat je elke maand tegen het licht wordt gehouden na de wedstrijd van het weekeinde. Positief of negatief'. Dat maakt de voetbalbranche wel héél specifiek. Zet het eens af tegen een bedrijf als Unilever, een multinational. In een normaal jaar zijn ze slechts één keer groot in het nieuws, bij de presentatie van de jaarcijfers.”