

# 'Ik schrik nergens meer van'

Toen hij als vijfjarig kereltje in Genk aan het graf van zijn vader stond, sprak hij met zichzelf af: 'Wat er ook gebeurt, je gaat door.' Bijna veertig jaar later adviseert Peter Milovic in Nederland de top van het bedrijfsleven en de politiek. 'Ik zou wat graag jullie kroonprins onder handen nemen.'

Hans-Maarten Post

**A**l bij de receptioniste zie ik wat er fout zit in een bedrijf. Dan kom ik een paar verdiepingen hoger bij de directeur en zeg ik: *Uw personeel is ontevreden.* Waarop hij verbaasd vraagt: *Hoe weet u dat, ligt het dan al op straat?* Nee, het ligt bij uw eigen voordeur.'

Peter Milovic. Beminnelijk en bevlogen. Een man die niet terugschrikt voor een sterke uitspraak, maar die net zo goed dingen vertelt waarvan je denkt: wat is nu waar? Vooral omdat hij geen namen noemt. 'Dat stellen mijn opdrachtgevers niet op prijs.' Als crisismanager voor topmensen leidt hij in Nederland met zijn bureau In Charge een boeiend bestaan. Maar de weg die hij aflegde daar naar toe, is al evenzeer een boek waard. Milovic (43) groeide op in de Genkse mijnwijk Waterschei. Zijn vader was tijdens de Tweede Wereldoorlog gevlucht uit Montenegro. Op weg naar België ontmoette hij aan de Oostenrijkse grens zijn vrouw. Maar dat zijn verhalen die Milovic pas later heeft gehoord. Zijn moeder overleed toen hij drie was en zijn vader stierf twee jaar later. De kleine Peter werd opgevoed door zijn drie zussen. 'Ik ben nooit op zoek gegaan naar mijn roots. Mijn zussen waren mijn enige referentiekader. Zij hebben het wel uitgezocht en mijn vader zou een hooggeplaatst iemand geweest zijn binnen de Grieks-orthodoxe kerk. Op weg naar België heeft hij zijn naam veranderd van Antovic naar Milovic. Stel dat het klopt, dan is het zuur om te weten dat hij zich in België uit de naad heeft gewerkt in de steenkoolmijnen. Zo'n identiteitsverandering ondergaan? Het bewijst dat de oorlog veel doet met mensen.'

**Nu adviseert u topmensen uit de politiek en het bedrijfsleven. 'In Charge realiseert leiderschap' is uw leuze. Wat doet u precies?**  
'Ik kom problemen ontrafelen. Knooppunten van zenuwen. Vergelijk me met een masseur die je op de massagebank heeft liggen en die vaststelt dat er een knoop in je rug zit. Ik kom die knoop wegmasseren. Ik vat de koe bij de horens, maar ik hou me ook bezig met het totale lichaam. Want ik weet dat die ene knoop er door andere dingen is gekomen.'  
'Op dit ogenblik begeleid ik zelf 25 managementteams en coach ik 35 ceo's, bestuurders, ministers en

**Uw carrière in de bedrijfswereld begon op een ongewone plaats: in de wc's van McDonald's.**

'Ik had mezelf voorgenomen om onderaan de ladder te beginnen. Ik moest wel, want ik had als een van de weinige Belgen mijn middelbare school niet afgemaakt. (lacht) Ik weet nog dat ik daar in Hasselt als schoonmaker zat te schrobben en dat ik dacht: dit blijf ik niet lang doen, ik ga die tent runnen en wel als geen ander. Ik heb me helemaal opgewerkt en er een goed draaiend filiaal van gemaakt. Daarna maakte ik van een vestiging in Antwerpen de best verkopende van België.'

**'Ik ben niet verbaasd als ministers bij mij in tranen uitbarsten'**



**Vervolgens verhuisde u naar Nederland. U nam zelfs de Nederlandse nationaliteit aan.**

'Ik was 24 en had het gehad met het grauwe België. Het was de periode-Martens en het politieke klimaat lag me niet zo. Ik wilde een nieuwe start maken in een fris land. Op mijn 22ste sprak ik met mezelf af: *als ik dertig ben, ga ik tien jaar in bedrijven inprikken.* Op korte tijd veel bedrijven en overheden leren kennen. Nederland leek me daar een betere basis voor. Ik ben toen ook vrij snel Nederlander geworden, ja. Als je ergens gaat wonen, moet je ook de rest overnemen. Maar ik kijk nog elke avond naar het VRT-journaal.'

**Nu adviseert u topmensen uit de politiek en het bedrijfsleven. 'In Charge realiseert leiderschap' is uw leuze. Wat doet u precies?**

'Ik kom problemen ontrafelen. Knooppunten van zenuwen. Vergelijk me met een masseur die je op de massagebank heeft liggen en die vaststelt dat er een knoop in je rug zit. Ik kom die knoop wegmasseren. Ik vat de koe bij de horens, maar ik hou me ook bezig met het totale lichaam. Want ik weet dat die ene knoop er door andere dingen is gekomen.'  
'Op dit ogenblik begeleid ik zelf 25 managementteams en coach ik 35 ceo's, bestuurders, ministers en

staatssecretarissen. Daarnaast heb ik 35 tot 50 mensen op de baan die volgens mijn *mission statement* werken. Heel vaak worden we gevraagd om binnen de 24 uur ergens in te springen. Ik word erbij gehaald om problemen op te lossen die niemand meer kan oplossen. We werken uitsluitend voor zeer grote bedrijven en organisaties.'

**Waar draait het bij uw werk om?**

'Ik kom leiderschap brengen. En dan gaat het mij zowel om de top van het bedrijf als de man in het postlokaal. Ik probeer mensen gevoelig te maken voor wat ik noem *compassionate leadership*. Meelevend leiderschap. Dat vind je veel te weinig.'

'Ik wil dat leiders tussen de mensen staan. Politici moeten hun hoofd niet alleen laten zien met de verkiezingstijd. Nee, de verkiezingstijd begint op het moment dat de kiesbureaus zijn gesloten. Warmte is daarbij een belangrijk codewoord, omdat ik weet dat het mensen bindt.'

**'Eenzaamheid' heet uw eerste boek. Is het zo eenzaam aan de top van het bedrijfsleven of de politiek?**

'Ja. Ik merk het aan de reacties. Bedrijfsleiders en ministers met zeer zware portefeuilles vertellen me: *meneer Milovic, u heeft het eindelijk eens benoemd.* Dagelijks word ik gebeld door managers die mij zeggen: ik ga nu de beslissing nemen. Dingen als *Ik draai de kraan dicht* of *Ik ga iets doen waardoor er een staking zal ontstaan of waardoor heel het bedrijf over mij heen valt.* Dat moment is een zeer intens moment van eenzaamheid.'

'Het is een verschrikkelijk eenzaam beroep. Maar daar kijken we niet naar. *Het is makkelijk,* zegt men mij, *die mensen schrijven elk jaar wel miljoenen bij op hun rekening.* Mijn antwoord is eenvoudig: *Waarom doet u het dan niet?* En dan is het stil. Laat die mensen verdienen wat ze moeten verdienen, want geloof me, ze maken geen makkelijke tijd door.'

**Wie zou u in België graag eens onder handen nemen?**

'De grootste bedrijfsleider: prins Filip. (lacht) Wat zou ik die man graag eens onder handen willen nemen en voorbereiden op een



Peter Milovic: 'Ik word erbij gehaald om problemen op te lossen die niemand meer kan oplossen.' © Pol De Wilde

prachtig koningschap. Laat uw kroonprins maar eens even de mijne zijn.'

'Daarnaast zou ik mij graag intens bemoeid hebben met het Belgische spoorwagendossier. Waar ik me ook zorgen over maak, is het doorgedreven federaliseringsproces. Het is weer erg aan de orde om die tweestrijd op de voorgrond te zetten. Ik vind dat geen goede ontwikkeling.'

'Een ding heeft jullie regering wel goed gedaan: de aanpak van het dossier over de mogelijke sluiting van Volkswagen in Vorst. Daar is bewezen dat je als overheid in dat soort situaties wel degelijk je verantwoordelijkheid moet nemen. Dat deed het Nederlandse kabinet destijds niet, in het vergelijkbare probleem met de autoproducent NedCar in Born in Nederlands-Limburg.'

**Waar heeft u geleerd wat u doet? Wat is uw scholing?**

'Nul. Managementopleidingen? Ga weg. Leer praten; leer luisteren. Daarvoor hoef ik niet naar de universiteit. Ik word vaak gevraagd voor crisissituaties binnen een raad van bestuur. Daar zit ik dan met twaalf mensen, de een nog belangrijker dan de ander. Na nog geen tien minuten vliegen ze mekaar al in de haren. Dan haal ik uit mijn koffer een hamer en zeg: *Als je het woord neemt, pak je de hamer; op het moment dat je klaar bent, geef je de hamer door.*

'Geen probleem, zeggen ze, en ze gaan aan de slag. Maar op het moment dat iemand de hamer overneemt, voeg ik nog een spelregel toe. *Herhaal eerst even wat je voorganger net zei.* En dan is het stil. Of men zegt: *Da's makkelijk;* dit en dit en dit. Dan vraag ik aan die

voorganger: *Heb je dat gezegd?* Nee dus. Men luistert niet naar elkaar. Daar heb ik al die studies niet voor nodig.'

'Ik moet doctors in de economie in het diepste geheim naar een kelder meenemen om hen daar te leren hoe ze een presentatie moeten geven. Ik heb mensen die ik moet leren dat het normaal is dat je 's ochtends iemand de hand geeft. Dat het normaal is dat je aan iemand van wie je weet dat de vrouw kanker heeft, even vraagt: *Hoe gaat het met u?*

'Hoe verwacht je dan dat mensen iets voor jou gaan doen? Onvoorstelbaar. Als ik ergens binnenkom, kijk ik meteen: *Hoe word ik ontvangen?* Ik weet al aan de receptioniste wat voor vlees ik in de kuip heb. Ik ben laatst in een bedrijf geweest waar je niet op de directievloer kon komen tenzij je een bij-

zondere pas had. Ben je nu helemaal?'

'Ik kom nog steeds in bedrijven van zeven etages waar ze op zes etages gewoon tapijt hebben en waar op de zevende hoogpolig tapijt ligt. Hoe haal je het in je hoofd? Ik zie het nog steeds: leiders die een stakingsdreiging gaan proberen te omzeilen en die komen binnenrijden in een dikke BMW 7. Dat doe je niet.'

**Welke fout maken ze het meest?**

'Niet aan de verleiding kunnen weerstaan om toch voor het ego te kiezen. Als je bestuurder bent, heb je de neiging om zelf het heft in handen te nemen. Toch is het belangrijk dat je anderen verantwoordelijkheid toevertrouwt en de mogelijkheid om fouten te maken.' 'Ik snap het dat zoveel bedrijfsleiders zich zo vaak te goed doen. Ik

**'Laat managers verdienen wat ze moeten verdienen. Ze hebben een erg eenzaam beroep'**

**'Er zijn bedrijfsleiders die niet weten dat het normaal is om iemand de hand te schudden'**

veroordeelt het. Het primaire belang dat je dient is het bedrijfsbelang, het secundaire belang is dat van de medewerkers, het tertiaire belang is het financiële belang en ergens onderaan de rij komt je eigen belang. Niet omgekeerd.'

**U klinkt zeer zelfverzekerd. Men leert het meest uit zijn fouten. Heeft u al een fout gemaakt?**

'Af en toe vraag ik mij af of het verstandig is geweest om dit pad te kiezen. Ik heb alles al gezien. Ik schrik nergens meer van. Ik ben niet verbaasd als ministers tegenover mij zitten en opeens in tranen uitbarsten.'

'Ik zie geregeld dingem die beter het daglicht niet kunnen zien. Bedrijfsleiders die thuis met grote problemen zitten of die het gewoon niet hebben. Ik begeleid mensen in de politiek die niet weten hoe ze met mensen moeten communiceren. Soms denk ik: *Is het geen gevaarlijke ontwikkeling als er niets is waar je van staat te kijken?*

In de film 'Meet Joe Black' krijgt een bedrijfsleider (Anthony Hopkins) de Dood (Brad Pitt) op bezoek. 'Leid mij rond,' zegt de Dood, 'en als het mij niet meer interesseert, neem ik u mee'. Wat zou u doen als hij u op de schouder zou tikken?

'Interessante vraag, aangezien de dood een rode draad vormt door mijn leven. Als je je ouders zo vroeg verliest en bovendien nog een van je dierbare zussen bent verloren - aan een hersenbloeding op haar 45ste - dan heeft de dood een bijzondere nasmaak. Ik merk nu, op mijn 43ste, dat ik de dood begin te omarmen.'

'Wat zou ik met die persoon doen? Hem meenemen om te laten zien wat ik heb gedaan. Wie ik heb begeleid, waar ik problemen heb opgelost. Ik zou de dood laten voelen wat puurheid betekent bij mensen. Hoe warm en bijzonder puurheid kan zijn. Ik zou het prettig vinden als die kille dood die warmte eens zou tegenkomen. Als me dat lukt, ben ik een hele goede crisismanager geweest.'

• 'Eenzaamheid' van Peter J. Milovic is uitgegeven bij In Charge, 64 blz.

