

DE VEERKRACHT VAN NOKIA

INSPIRATIE VOOR IEDER BEDRIJF

RISTO SIILASMAA

en Catherine Fredman

Uitgeverij Brandt
Amsterdam 2019

INHOUD

INLEIDING

Aan de rand van de afgrond9

Onze inkomsten uit mobiele telefoons waren zowat in vrije val. Onze beleggers begonnen aandelen Nokia te zien als niet-verhandelbaar. De pers speculeerde over de timing van het faillissement van Nokia.

DEEL 1:

DE GIFTIGHEID VAN SUCCES

1. De magie van Nokia..... 19

(1988 – 2008)

Nokia was een reus en wees de wereld de weg naar de toekomst. Ik moest leren van hun voorbeeld. Ik wilde hun geheimen ontdekken.

2. Verblind door de glinstering29

(2008)

Met zo'n agenda had ik nog nooit gewerkt. Maar er was één onderwerp – of eigenlijk de afwezigheid ervan – dat me verbaasde: we spraken slechts enkele minuten over Apple.

3. Gemengde signalen 46

(Januari 2009 – juli 2009)

Tijdens een crisis slagen bedrijven er soms niet in afzonderlijke gebeurtenissen te onderscheiden en zien ze die abusievelijk aan voor een enkele causale keten van gebeurtenissen. Voordat je het weet, breng je een gipsbeen aan om leukemie te behandelen.

Copyright © Risto Siilasmaa 2019

Oorspronkelijke uitgave: *Transforming Nokia, the power of paranoid optimism to lead through colossal change* / Risto Siilasmaa

(New York, McGraw-Hill, 2019)

Vertaling: Robert Neugarten

Omslag: Studio Jan de Boer

Typografie: Zeno

NUR 801

ISBN 978 94 92037 96 1

4. Inzetten	65
(September 2009 – december 2009)	
<i>Maemo bewees dat Nokia nog altijd de magic touch had. Nu moesten we die magie zien te vertalen in productverkoop. Vanuit zakelijk perspectief hadden we dringend behoefte aan een overwinning.</i>	
5. De harde werkelijkheid.....	77
(Januari 2010 – augustus 2010)	
<i>Opeens begreep ik de oorzaak van wat me al twee jaar op mijn ze- nuwen werkte, verontrustte en verwarde.</i>	
6. Een nieuwe leidsman.....	97
(September 2010 – januari 2011)	
<i>Symbian was niet meer concurrerend. MeeGo stond in de kinder- schoenen. Kon Nokia de achterstand op Apple en Android inhalen?</i>	
7. Moeilijke keuzes	112
(Januari 2011 – februari 2011)	
<i>De Windows Phone was een gok met grote pluspunten maar een tamelijk grote kans op een volstreekte ramp. De pluspunten van Android waren minder hoog, maar er was ook significant minder kans op een totale mislukking.</i>	
8. Van een brandend platform springen.....	123
(Februari 2011 – december 2011)	
<i>Nokia was altijd in staat geweest om een wonder tot stand te bren- gen als het er echt op aankwam. De kans dat we opnieuw een won- der zouden verrichten was niet volstrekt onrealistisch.</i>	

DEEL 2: TRANSFORMEREN VOOR NIEUW SUCCES

9. De leiding nemen in een crisis	143
(Januari 2012 – april 2012)	
<i>Ik geloof dat de concepten van ondernemend leiderschap noodza- kelijk zijn voor ieder individu en elk bedrijf dat zich succesvol wil aanpassen aan de complexe en dynamische hedendaagse wereld.</i>	
10. De Gouden Regels.....	162
(Mei 2012 – juni 2012)	
<i>De acht regels definieerden een kader voor hoe we te werk zouden gaan en de principes die we zouden toepassen bij onze pogingen om de chaos om ons heen te bezweren.</i>	
11. Plan B... en Plan C... en Plan D.....	177
(Juni 2012 – december 2012)	
<i>Door scenario's in kaart te brengen minimaliseer je de kans dat je iets belangrijks over het hoofd ziet en maximaliseer je de kans dat je goed bent voorbereid op het scenario dat zich uiteindelijk aandient.</i>	
12. Kan dit huwelijk worden gered?	191
(Januari 2013 – april 2013)	
<i>Je kunt veel winnen of verliezen afhankelijk van hoe je het spel speelt.</i>	
13. Opnieuw beginnen – keer op keer.....	205
(April 2012 – juni 2013)	
<i>We vonden een betere manier om te onderhandelen: de vier-op-vier- methode.</i>	
14. Soms zijn dappere maatregelen je beste kans	221
(April 2013 – juli 2013)	
<i>Microsoft bulkte van de cash. Ze moesten het ergens in investeren. Waarom niet in ons?</i>	

15. De deal sluiten237

(Juli 2013 – november 2013)

Deze transactie is rationeel gezien volstrekt logisch, maar de emoties maken hem ingewikkeld.

16. Een recept voor zelfvernieuwing256

(September 2013 – december 2013)

We wisten dat het belangrijk was dat het nieuwe Nokia iets zinnigs zou doen: een goed bedrijf zijn en ook nog eens een positieve impact hebben op mensenlevens.

17. Leidinggeven tussen twee vuren272

(Januari 2014 – april 2014)

Het was alsof de arm zichzelf had losgesneden van het lichaam. En toen het lichaam was overgestapt naar Microsoft bleef de arm achter om de boel te runnen.

18. Het fundament voor onze toekomst287

(Oktober 2013 – januari 2016)

Alcatel-Lucent en Nokia vulden elkaar perfect aan, zoals de stukjes van een legpuzzel die op hun plaats vallen.

AFSLUITING 308

Je maakt je eigen geluk

We hebben in de loop van een jaar allemaal 365 dagelijkse mogelijkheden om de kans op een positief scenario te verhogen.

WOORD VAN DANK 313

NOTEN 317

REGISTER325

OVER DE AUTEURS328

INLEIDING

AAN DE RAND VAN DE AFGROND

Onze inkomsten uit mobiele telefoons waren zowat in vrije val. Onze beleggers begonnen aandelen Nokia te zien als niet-verhandelbaar. De pers speculeerde over de timing van het faillissement van Nokia.

Op 3 mei 2012, tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders, werd ik officieel voorzitter van Nokia. Ik had in de loop van mijn carrière talloze persconferenties gedaan en was honderden malen geïnterviewd door de pers. Maar dit persmoment was anders. Hoewel mijn hoofd zich leek te realiseren dat ik alles aankon, dacht mijn lichaam er anders over. Toen ik de zaal binnenliep, constateerde ik verbijsterd dat mijn knieën trilden.

Ik moest denken aan mijn eerste aandeelhoudersvergadering van Nokia, vier jaar eerder. Ook die werd gehouden in de Messukeskus Heksinki, het grootste congrescentrum van Finland. Destijds kwamen de leden van de raad van bestuur een voor een aanrijden in limousines met chauffeur. We werden belaagd door cameralieden en fotografen die voortdurend kiekjes schoten alsof we de Russen hadden verslagen in de finale van het wereldkampioenschap ijshockey en vervolgens ook nog eens de Nobelprijs hadden gewonnen. Er zaten duizenden mensen in de bomvolle zaal.

In 2008 lag de wereld aan Nokia's voeten. Nokia had zich in de late jaren negentig opgewerkt vanuit de obscuriteit en was een leidende speler geworden in de industrie waar het in die tijd allemaal om draaide: mobiele telefoons. Nokia's telefoons waren voorzien van de nieuwste technologie en een sexy ontwerp. Over de hele wereld kon men er geen genoeg van krijgen. In 2000 was Nokia verantwoordelijk

voor 4 procent van het Finse bruto binnenlands product – een verbijsterend hoog percentage – en genereerde het bijna een vijfde van de hele Finse export.¹ Nokia verdiende net zoveel geld als alle andere bedrijven in Finland bij elkaar.²

Onder leiding van de legendarische *chief executive officer* (ceo) Jorma Ollila was Nokia wereldwijd bekender dan Toyota, Walt Disney en McDonald's.³ Een analist schreef: 'Nokia was voor mobieltjes wat Kleenex was voor papieren zakdoekjes.'⁴ En in 2001 schreef *Time*: 'Finland heeft sinds de sauna niets meer geproduceerd wat zo populair was als de mobiele telefoons van Nokia.'⁵

Jaar in jaar uit noemden artikelen in kranten en tijdschriften Nokia 'het technische wonderkind'⁶ dat 'het Finse mirakel'⁷ aanstuurde. Businessexperts prezen de 'werkwijze van Nokia'.⁸ Het bedrijf leek onstuitbaar. Toen ik in 2008 mijn eerste aandeelhoudersvergadering bijwoonde, had Nokia iets meer dan de helft van de wereldmarkt voor mobiele telefoons in handen.⁹

Nog signifikanter was Nokia's invloed op de wereldwijde identiteit van Finland en hoe Finnen zichzelf zagen. Nokia bewees hoe slim en hip we waren. Toen me werd gevraagd om lid te worden van de raad van bestuur van Nokia was ik dolblij dat ik zou toetreden tot die kring van bevoorrechten.

Maar in 2012 heerste er een sombere stemming in Messukeskus.

In juni 2007 had Apple de iPhone geïntroduceerd. Hoe succesvol Nokia ook was geworden, het was niet opgewassen tegen Apple's met een touchscreen uitgeruste smartphone. Het was niet eens een kwestie van technologische kwaliteiten. De smartphones van Nokia hadden meer features; ze waren dun genoeg om in het borstzakje van een overhemd te passen en zo stevig dat eigenaren opschepten dat het apparaat was blijven werken nadat ze er per ongeluk met hun auto overheen waren gereden. Apple verbeterde zijn iPhone, Google rolde het besturingssysteem Android uit en Research in Motion (RIM) nam een enorme sprong met BlackBerry; Nokia had op die technologische uitdagingen een antwoord moeten kunnen geven.

Maar dat antwoord was uitgebleven. De maanden waren verstreken en de ene kans na de andere was gemist. Nokia was nog altijd de dominante naam in de sector, maar ik begon in te zien dat er iets was

wat ons ervan weerhield om adequaat te reageren op de veranderde marktverhoudingen.

In de raad van bestuur maakte ik mijn eigen ontwikkeling door. Verering en bewondering hadden eerst plaatsgemaakt voor vragen en verwarring en later voor gerede twijfels. Terwijl Apple en Google hun marktaandeel zagen groeien, de talentvolste mensen aannamen en investeerden in hun toekomst, nam ons marktaandeel af en moesten we mensen ontslaan en schroefden we de investeringen terug. Toch werden er tijdens bestuursvergaderingen amper gerichte acties ondernomen om systematisch op zoek te gaan naar de achterliggende oorzaken van ons onvermogen om de opgelopen achterstand in te halen. Er werd niet gezocht naar nieuwe benaderingen of naar leiders die keuzes durfden te maken. Zorgen over onze strategie werden niet serieus genomen en alternatieven werden niet geanalyseerd of besproken, in elk geval niet tijdens de bestuursvergaderingen. Mijn pogingen om zulke gesprekken aan te zwengelen werden afgewezen.

Was dit echt hoe de raad van bestuur van een bedrijf van het hoogste echelon functioneerde? Ik weigerde te geloven dat we niet beter konden.

Maar naarmate de crisis verergerde, ons vertrouwen in de voorstellingen van het management afnam en onze resultaten steeds beroerder werden, zwollen mijn twijfels aan tot ontzetting en angst.

Waarom kon Nokia niet reageren? Hadden de leiders van het bedrijf geen oog voor de steeds overtuigender bewijzen dat er iets fundamenteel verkeerd zat? Waren ze niet in staat om zich uit te spreken? Of konden ze juist niet luisteren?

Ik stond alleen en was het jongste bestuurslid. Ik voelde een bijna fysieke pijn omdat ik het gezag miste om het systematische, op het vinden van feiten gerichte onderzoek in te stellen dat nodig was om te begrijpen wat er gebeurde en, nog belangrijker, waaróm het gebeurde. De raad van bestuur had geen visie, begreep niet wat er gaande was en deed niets om dat te veranderen.

In de vier jaar sinds ik was toegetreden tot de raad van bestuur had ik machteloos toegekeken terwijl het bedrijf meer dan 90 procent van zijn waarde verloor. In het voorjaar van 2012 lieten we twee winstwaarschuwingen uitgaan over twee kwartalen. Onze operationele verliezen waren in de eerste helft van 2012 opgelopen tot ruim

twee miljard euro. Onze inkomsten uit mobiele telefoons waren zo-
wat in vrije val. Een jaar nadat we 10.000 medewerkers hadden laten
gaan waren we opnieuw een pijnlijke ontslagronde aan het plannen,
de grootste in de geschiedenis van het bedrijf. Het was pijnlijk om te
zien wat er met onze aandelenprijs gebeurde: die was amper drie euro
en dat was achtentwintig euro geweest toen ik toetrad tot de raad.¹⁰

De verering tijdens de aandeelhoudersvergadering van 2008 was
ten tijde van de vergadering van 2012 omgeslagen in pure vijandig-
heid. Mensen op alle niveaus van het bedrijf waren gefrustreerd, ge-
spannen en bang. Onze belangrijkste beleggers begonnen aandelen
Nokia te zien als niet-verhandelbaar. De pers speculeerde over de ti-
ming van het faillissement van Nokia.¹¹

Als lid van de raad van bestuur werd ik beschouwd als op zijn
minst medeschuldig aan het falen van Nokia. Nu ik was verkozen tot
voorzitter, zou ik verantwoordelijk worden gehouden voor wat er zou
gebeuren.

Ik werd me opeens bewust van de enorme verantwoordelijkheid
die ik op me had genomen. Ik vertegenwoordigde nu het Finse ge-
zicht van Nokia; voor iedereen, maar vooral voor mijn Finse landge-
noten. Als de zaak verkeerd zou aflopen, zou mijn land me dat altijd
kwalijk blijven nemen.

Hoe was ik in deze benarde positie beland? En hoe kwamen we er
uiteindelijk uit?

Dit boek zal het verhaal onthullen over de bijna-doodervaring
van Nokia en de wonderbaarlijke manier waarop het bedrijf zichzelf
opnieuw uitvond en overleefde. Tegen de mensen die dachten dat
Nokia net als Motorola, Blackberry en al die andere stralende ster-
ren in de techsector ten onder zou gaan, wil ik zeggen: jullie hadden
het mis. We staan inmiddels weer in de top twee van de wereldmarkt
voor communicatie-infrastructuur. Tussen 2012 en 2016 is onze waar-
de meer dan vertwintigvoudigd, sneller dan veel ambitieuze startups.

Ook onze cultuur is ingrijpend veranderd. Er werken nu ongeveer
100.000 mensen bij Nokia, van wie minder dan 1 procent dat in 2012
ook al deed. We zijn volledig vernieuwd.

Ik ben al mijn hele leven ondernemer. Ik geloof dat een organisa-
tie, of hij nu groot is of klein, zich alleen succesvol kan aanpassen aan
de complexe en dynamische hedendaagse wereld door zich onderne-

mend op te stellen. In mijn achttien jaar als ceo van F-Secure, voor-
dat ik toetrad tot de raad van bestuur van Nokia, heb ik mijn ideeën
ontwikkeld en verfijnd over wat ik ondernemend leiderschap noem:
wat het betekent om een ondernemende leider te zijn en hoe ik die
kwaliteiten kan oproepen bij anderen, of ze nu een bedrijf met talloze
medewerkers leiden of een eenmansbedrijf.

Bij Nokia waren de regels van ondernemend leiderschap ons
kompas in chaotische tijden. Ze hielpen ons om rationeel te handelen
op momenten waarop het verleidelijk was om in paniek te raken. Ze
zijn nog altijd sturend voor het bedrijf. Ze hielden mij en het ma-
nagementteam op koers toen we onderhandelden over de deal die het
bedrijf redde en loodsten een ernstig in het nauw geraakt bedrijf door
de periode waarin we een nieuwe toekomstvisie bedachten, een stra-
tegie bouwden om die visie te implementeren, de juiste organisatie-
structuur kozen om die strategie ten uitvoer te brengen, de beste ceo
en het ideale managementteam selecteerden om leiding te geven aan
de organisatie en werkten aan het behalen van de gewenste jaarcijfers.

Tegelijkertijd gaven die regels ons de kans om flexibel genoeg te
blijven om ons aan te passen aan voortdurende veranderingen. Als
we hadden vastgehouden aan een conventioneelere aanpak zouden
we ten onder zijn gegaan. Ondernemend leiderschap betekent dat je
de middelen beoordeelt die tot je beschikking staan en die optimaal
inzet om de prestaties en concurrentiepositie van je bedrijf te verbe-
teren. Vanuit die gedachte erkende ik – hoewel ik acht maanden als
ceo had gediend tijdens onze massale reorganisatie en die positie ver-
moedelijk had kunnen behouden – dat ik niet de juiste ceo was voor
het bedrijf dat we aan het worden waren. Ik heb vrijwillig afstand ge-
daan. De huidige ceo is veel beter dan ik zou zijn geweest.

Ondernemend leiderschap gaat ook over leren. Je moet elke uit-
daging, elk probleem en elk stukje slecht nieuws zien als een kans om
iets te leren en beter te worden. Ik heb veel geleerd.

Ik leerde om door de glitter van een succesvol, mondiaal actief be-
drijf heen te kijken en de signalen te zien van de gevaren waardoor
het werd bedreigd. Ik leerde dat paranoïde genoeg zijn om altijd plan-
nen te maken voor het beroerdste scenario je de kans geeft om opti-
mistisch te zijn over mogelijkheden. Ik leerde dat vertrouwen vooral
in complexe situaties de tandwielen smeert en de lijm is die alles en

iedereen bij elkaar houdt. Ik leerde dat verantwoording en vertrouwen voortdurend moeten worden versterkt. En ik leerde dat je, als je eenmaal een solide fundament hebt gelegd op basis van de lessen van ondernemend leiderschap, je moedig genoeg kunt worden om groots te dromen, grootser misschien dan je ooit had kunnen denken.

Ik leerde de praktische vaardigheden en tactieken om al die lessen te implementeren.

En ik heb geleerd over geluk hebben. We hebben enorm geboft en dat mogen we nooit vergeten. Dit was de enige periode in mijn leven als manager waarin we drie enorme beslissingen namen en drie kolossale transacties afwikkelden – de verkoop van Nokia's divisie mobiele telefonie aan Microsoft, de overname van Nokia Siemens Networks (NSN) en de aanschaf van Alcatel-Lucent – en zelfs terugkijkend zou ik niets veranderen aan al die beslissingen. Het gebeurt niet vaak dat je dat achteraf kunt zegen. Ik weet zeker dat me dat nooit meer zal gebeuren.

Juist daarom ben ik meer dan ooit paranoïde. Want hoe paranoïder we zijn, des te harder zullen we blijven werken om de curve van waarschijnlijkheid om te buigen in ons voordeel, en dat geeft ons de kans om optimistischer te worden.

Niet elke organisatie zal belanden in een situatie die zo complex en levensbedreigend is als die waarin Nokia verkeerde, maar ik kan je verzekeren dat elke leider te maken zal krijgen met allerlei ingewikkelde en onvoorspelbare problemen. Of je nu een team managet of een divisie, of je leiding geeft aan een klein bedrijf of een multinational, aan een startup of een eenmansbedrijf, en of je nu een bedrijf aanvoert dat op de klippen dreigt te lopen of een organisatie die alle gevaren probleemloos trotseert, de lessen die ik met je zal delen zullen je helpen vooruitziender te worden, jezelf meer opties te geven, jezelf en je organisatie zo nodig opnieuw uit te vinden en ongeacht alle komende veranderingen succesvol te zijn.

Een opmerking over de lessen

Dit boek bestaat uit twee delen. Deel 1 (de hoofdstukken 1 tot en met 8) gaat over de periode waarin ik bij Nokia betrokken raakte als softwareleverancier en toetrad tot de raad van bestuur. In deze hoofdstukken leg ik uit dat zowel de raad van bestuur als het management eerder oog had kunnen hebben voor wat er aan de hand was en wat ze anders hadden kunnen doen om te verhinderen dat Nokia ontspoorde. Deel 2 (de hoofdstukken 9 tot en met 18) gaat over de periode van mijn voorzitterschap. Deze lessen zijn rechtstreeks gebaseerd op mijn ervaringen uit de tijd waarin ik de leiding nam tijdens een crisis, veerkracht en vernieuwing stimuleerde en de transformatie van Nokia vormgaf.

DEEL I

DE GIFTIGHEID VAN SUCCES

DE MAGIE VAN NOKIA

1988 - 2008

Nokia was een reus en wees de wereld de weg naar de toekomst. Ik moest leren van hun voorbeeld. Ik wilde hun geheimen ontdekken.

Toen ik opgroeide in de jaren zeventig leek Finland de laatste plek op aarde te zijn waar hightech innovatie kon worden gecreëerd. Onze grootste bedrijven verkochten hout en houtpulp, maar van de aanwezigheid van bomen en houthakkers wordt niemand een technologische bolleboos. Toen ik in 1988 samen met een andere student aan de Hogeschool voor Technologie in Helsinki een IT-consultancy-bureau oprichtte, hadden we geen flauw idee waar het met de onderneming naartoe zou gaan.

Ik was 22 en zou afstuderen in industriële economie. Ik had mijn specialisatie gekozen om de simpele reden dat je op die faculteit moeilijk werd toegelaten. De uitdaging sprak me aan. Het bleek een prima voorbereiding te zijn voor een carrière als ondernemer.

Ik was gek van computers. Ik had als tiener mijn eerste computer – een Commodore 64 – gekocht met geld dat ik had verdiend door in flatgebouwen in Helsinki reclamebrochures in postbussen te duwen. Ik was met name dol op de vroege *adventure games* en wilde een programma creëren om Zork te verslaan, destijds de beste game. Toen dat niet lukte omdat ik voor mijn programma vijf harde schijven nodig had en ik inzag dat mijn ambitie te groot was voor de beschikbare hardware schreef ik een artikel waarin ik uitlegde hoe je een avonturengame maakt. Nadat ik het had opgestuurd naar een tijdschrift liep

mijn artikel uit op een artikelenserie. Al snel schreef ik voor bladen over PC's, Macs en games.

Het bedrijf dat uitgroeide tot F-Secure begon als onderdeel van een kort studieblok dat 'Een bedrijf oprichten' heette. De studenten moesten in groepjes van twee al het papierwerk doen om een bedrijf aan te melden. Ik wilde nog altijd software schrijven die overal ter wereld zou worden gebruikt. Mijn partner werkte ook al jarenlang met computers en had consultancywerk gedaan voor grote bedrijven. Het leek ons leuk om echt een bedrijf op te starten. We dienden de formulieren niet alleen in bij de docent, maar ook bij de Finse Kamer van Koophandel. En opeens waren we een bedrijf! Een paar maanden later kreeg mijn vriend een vaste baan bij een bedrijf waar hij tijdens het schrijven van zijn scriptie kon blijven werken. Ik stond er alleen voor en was de baas.

De creatie van mijn ideale bedrijf

Het was een loodzwaar leerproces. Ik moest overal inspringen. Ik deed de boekhouding, wat later goed van pas kwam omdat je het financiële wel en wee van een bedrijf op een andere manier leert kennen dan als *chief financial officer* (cfo) of accountant. Ik huurde mensen in, betaalde rekeningen en salarissen, schreef distributieovereenkomsten, onderhandelde met onze partners over distributiedeals, was betrokken bij softwareapplicaties, schreef handleidingen en vertaalde die in het Engels en ontwierp zelfs de eerste doos voor onze producten. Ik deed *tech support* en stond dus onze internationale partners te woord als ze vragen hadden. Omdat we ons geen schoonmaakbedrijf konden veroorloven, moest ik soms stofzuigen of de toiletten schrobben. Ik denk dat ik alle taken wel op enig moment heb waargenomen; ik kende elk aspect van het bedrijf.

De vroege jaren negentig waren een moeilijke periode voor F-Secure en heel Finland. Toen in 1989 de Berlijnse Muur viel, was mijn land zo sterk afhankelijk van handel met de Sovjet-Unie dat de instorting van dat land een verwoestende invloed had op de Finse economie. We beleefden een van de zwaarste economische crises uit ons bestaan, erger nog dan de Grote Depressie van de jaren dertig.

Ik had al mijn energie nodig om F-Secure overeind te houden. Ik maakte dagen van zestien uur en betaalde mezelf alleen als er geld

over was nadat ik alle anderen had betaald. Omdat er geen durfkapitalisten in ons land waren en de banken nauwelijks meer zaken konden doen, moesten we alle investeringen financieren vanuit de *cash flow*. We moesten nevenactiviteiten ontplooiën om o&o (Onderzoek & Ontwikkeling) te kunnen betalen: we schreven artikelen voor computertijdschriften, trainden mensen in het gebruik van kantoorsoftware, ontwikkelden software op maat en spraken op congressen. Geen cliënt was te exotisch en geen activiteit lag te ver buiten onze expertise, zolang ze maar geld opleverden.

Als we mensen aannamen, letten we primair op talent. Ik dacht dat onze groei werd aangestuurd door de manier waarop we onze mensen behandelden. Ik zag medewerkers niet als ondergeschikten, maar altijd als collega's.

Ik wilde een flexibele, ambitieuze bedrijfscultuur creëren waarin mensen het gevoel hadden dat we met alles konden experimenteren om de ambiance nog aantrekkelijker te maken voor supergetalenteerde mensen. Finse bedrijven gaven hun medewerkers destijds geen gratis cappuccino; bij veel bedrijven betaalde je zelfs voor gewone koffie. Wij waren anders. We hadden een pooltafel in de lobby, een masseur en een BMW, een sportmodel met open dak dat werd uitgeleend aan de medewerker van de week.

Die periode had een bepalende invloed op mijn ideeën over leiderschap en strategie. Omdat ik geen baas had, moest ik mezelf de theorie bijbrengen over wat goed leiderschap nu eigenlijk is en de wetenschap die bepaalt wat goede strategie is. Als eigen baas ging ik die theorieën al experimenterend in de praktijk brengen. Op de een of andere manier wist F-Secure te overleven en zelfs snel te groeien. Ik leerde waardevolle lessen over leiderschap en strategie die mij en Nokia later door de turbulente jaren heen zouden loodsen.

Een bug in het systeem

Finland had in de vroege jaren negentig niet veel multinationals. Toen ik probeerde om F-Secure, dat inmiddels producten en diensten verzorgde op het gebied van cyberveiligheid, naar een internationaal plan te tillen, verzwegen ik dat we een Fins bedrijf waren. Onze brochures waren nog op papier gedrukt, en ik vermeldde ons verkoopkantoor in San Jose in Californië altijd als de primaire locatie

zodat men zou denken dat we een Amerikaans bedrijf waren met een hoofdkwartier in Silicon Valley. Ons Finse adres werd pas veel later vermeld.

Maar naarmate de jaren negentig verstreken, maakte Nokia ons steeds trotser op onze Finse identiteit. We verzwegen bij F-Secure niet langer dat ons hoofdkwartier in Helsinki stond.

Ik was dolblij toen we in 2000 een contract afsloten met Nokia om een antivirusapp te bouwen voor de Symbian Series 60, het besturingssysteem dat ze hadden ontwikkeld voor smartphones. Mijn obscure bedrijfje spon garen bij de samenwerking met Nokia met al zijn glamour. Ik genoot ervan. Als jonge ondernemer met een bedrijf dat nog maar net naar de beurs was gegaan wilde ik graag leren hoe zo'n multinational opereerde.

Om je een idee te geven van wat er kwam kijken bij het bouwen van de app moet ik uitleggen hoe een computer werkt. De apps die mensen gebruiken zijn geprogrammeerd om te opereren op een onderliggend systeem dat alle alledaagse details afhandelt van de omgang met de hardware. Dit platform noemen we een besturingssysteem. Het ontwerp van dit systeem bepaalt grotendeels hoe productief het is om apps te schrijven voor dat specifieke platform.

Als je het leven van een complex stuk software ziet als een levende boom, heeft een gezond systeem een dikke stam en bij voorkeur geen takken. De reden daarvoor is dat elke tak in de code vereist dat een aparte groep ontwikkelaars aan die specifieke versie van het systeem werkt, wat energie en middelen in beslag neemt die niet kunnen worden besteed aan de hoofdlijn van de code. De stam is de versie die altijd de basis vormt voor toekomstige releases; de takken zijn eenmalig en dienen kortetermijndoelen.

Daarom is het voor de bouwer beter om het besturingssysteem het centrum te maken van zijn universum. De ontwikkeling en verrijking van de software moet altijd voorrang krijgen; werk aan innovaties van de hardware moet parallel aan het besturingssysteem gebeuren, maar mag geen automatische zeggenschap krijgen over dat systeem.

Zo denkt Microsoft over Windows, zo denkt Apple over iOS en zo ontwikkelt de Linuxgemeenschap Linux, dat de basis legde voor het Androidplatform. Die eenheden maakten het besturingssysteem het centrum van hun universum. In hun denkwijze gaat software voor

alles. De hardware – alle apparaten die van het besturingssysteem gebruikmaken – komt op de tweede plaats. Je wilt niet het elementaire besturingssysteem aanpassen aan het model van een specifiek apparaat en al helemaal niet als de aanpassingen niet werken op andere apparaten. Elke tak in de code is in feite een doodlopende straat.

Vreemd genoeg dacht Nokia niet zo over Symbian. Nokia snoeide geen takken om de stam te versterken, maar liet toe dat de Symbian-boom zich uitstrekte in allerlei richtingen. Die aanpak lag misschien voor de hand in de vroege jaren negentig, toen Nokia het fundament legde voor zijn dominantie op de markt voor mobiele telefoons. Destijds was het aandeel van de software in apparaten relatief klein en speelde een groot deel van de concurrentiestrijd zich af op het gebied van de hardware. De nog vrij overzichtelijke hoeveelheid code was goed te managen en die code kon relatief makkelijk worden aangepast aan specifieke modellen.

Maar rond 2006 introduceerde Nokia meer dan tien verschillende Symbianapparaten per jaar en werden de meeste apparaten uitgerust met voor dat model specifieke software. Dat leidde tot gekmakend veel overlap, obscure idiosyncrasieën en verwarring alom. Symbian was geen scherp afgetekende boom, maar een complexe, ondoor-dringbare heg die iedereen gevangen hield die ermee te maken kreeg, inclusief F-Secure.

F-Secure ontwikkelde ook beveiligingsprogramma's voor Windows, Linux, een aantal Unixvarianten en de Macintoshproducten van Apple, maar ons werk voor Nokia was van een andere orde van complexiteit. En Symbian was nog maar het topje van de ijsberg van alle problemen.

De juridische protocollen van Nokia waren (net als die van veel andere mondiale bedrijven) traag en bureaucratisch. Bij uitbesteding wilde Nokia vooral zo min mogelijk betalen aan de software-leveranciers. Het bedrijf toonde weinig belangstelling voor duurzame samenwerkingsverbanden die de functionaliteit van het product ten goede konden komen. Dat leek me niet de juiste aanpak, want een innovatief product als software is een cruciaal onderdeel van het eindproduct.

Ik hield mezelf vaak voor dat Nokia duizenden slimme mensen in dienst had en dat het bedrijf de situatie dus wel beter zou begripen

dan ik. Ik was immers maar een ondernemer van een klein, relatief onbekend bedrijfje. Nokia was de reus die de wereld de weg wees naar de toekomst. Ik moest leren van hun voorbeeld. Ik wilde hun geheimen ontdekken.

De op een na beroerdste partner voor start-ups

In 2005 nodigde Olli-Pekka Kallasvuo, de cfo van Nokia die van 2001 tot 2004 bestuursvoorzitter van F-Secure was geweest (ik had hem gevraagd toe te treden tot onze raad van bestuur om het bedrijf geloofwaardiger te maken in de tijd van onze beursgang), me uit om te spreken tijdens Panorama, Nokia's interne opleidingsprogramma voor veelbelovende leiders. Dat was een grote eer, want de leden van het topmanagement van Nokia genoten in Finland meer aanzien dan andere zakenlui.

Ik besloot mijn zorgen uit te spreken en af te wachten hoe ze zouden reageren.

Om geloofwaardiger over te komen had ik een aantal vooraanstaande durfkapitalisten gevraagd om grote technologiebedrijven als IBM, Hewlett-Packard, Microsoft, Sun, Nokia en een paar andere te rangschikken vanuit het perspectief van de bedrijven waarin ze hadden geïnvesteerd. Ik vroeg bijvoorbeeld: 'Als een van je startups overweegt om een partnerschap aan te gaan met bijvoorbeeld IBM en niet met Nokia, welke invloed heeft dat dan op je beoordeling? Als de startup koste wat kost met Nokia in zee wil, zie je dat dan als positief of als negatief?'

De resultaten versterkten mijn vermoedens. Nokia was voor start-ups het op een na slechtste technologiebedrijf om een partnerschap mee aan te gaan – alleen Oracle werd lager ingeschat – en het verschil tussen Nokia en de andere bedrijven was behoorlijk groot.

Ik was bang dat ze me op straat zouden zetten, maar tot mijn verbazing werd mijn presentatie zeer goed beoordeeld. Het waren slimme, ruimdenkende mensen die het belang van eerlijke feedback onderkenden. Ik ging met een opgelucht gevoel terug naar F-Secure en vertelde mijn collega's dat de managers hadden ingezien dat Nokia anders zou moeten omgaan met zijn partners. Ik voorspelde dat onze werkrelatie zou verbeteren.

Maar toen gebeurde er niets.

De uitnodiging

In de drie jaar daarna bleven we samenwerken en verstevigde Nokia zijn toonaangevende positie op de markt voor mobiele telefoons. Niemand kon ook maar in de buurt komen van Nokia's marktaandeel. Het bedrijf boekte winsten waarvan je alleen maar kon dromen. Ondanks mijn frustraties was ik apetrots dat ik een steentje kon bijdragen aan de ongeëvenaarde werelddominantie van een Fins bedrijf.

Ik was extatisch toen Jorma Ollila me eind 2007 belde en vroeg of ik op 8 mei 2008, tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van het bedrijf, zou willen toetreden tot de raad van bestuur van Nokia. Ik was pas 42 en kreeg de kans om deel uit te maken van een van de topbedrijven van de wereld. Ik had in 2006 afstand gedaan van de ceo-positie bij F-Secure – na achttien jaar in dezelfde rol leerde ik niets meer – en besteedde meer tijd aan mijn investeringen in start-ups en aan mijn commissariaten. Ik had het gevoel dat ik iets waardevols kon bijdragen en Nokia kon helpen om de softwaregemeenschap beter te begrijpen. Misschien kon ik er zelfs voor zorgen dat Nokia beter in de markt zou komen te liggen als partner voor softwareontwikkelaars.

Ik kon haast niet wachten op de eerste bestuursvergadering. Ik hoorde voortdurend een stemmetje dat zei dat ik zou toetreden tot de raad van bestuur van Nokia!