

GEVEN IS LEVEN

Vormgeving omslag: Ralf Emmerich en Pieter Kers

Vormgeving binnenwerk: Ralf Emmerich | vanStijl

Druk: maart 2021

Omslagfoto bovenaan: Bibian Mentel. © Mathilde Dusol

Omslagfoto onderaan: v.l.n.r. Lobke Berkhout, Wim de Bundel, Susan Krumins. © Ivo Geskus

Omslagfoto binnenflap: Wim de Bundel. © Ivo Geskus

De uitgever heeft rechthebbenden van foto's voorzover bekend en nodig verzocht om toestemming voor publicatie. Waar mogelijk worden de bronnen vermeld. Wie desondanks meent rechten te kunnen doen gelden betreffende foto's in dit boek, wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

© 2021 Wim de Bundel

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

ISBN 978 90 831 1256 5

NUR 801

uitgeverijdeemeent.nl

Wim de Bundel

GEVEN IS LEVEN

EEN OPTIMISTISCHE REIS NAAR GOUD EN GELUK

Inhoud

	Lied - Geven is leven	9
	Proloog	11
	Inleiding	12
2008 – 2012	Episode 1: Gas geven	18
	Hoofdstuk 1: De rode-lantaarndrager	19
	Hoofdstuk 2: Bouwen aan vertrouwen	28
	Hoofdstuk 3: Hondenbrokken	42
	Hoofdstuk 4: Op weg naar goud	51
	Terugblik	70
	Leestips	72
2012 – 2016	Episode 2: Betekenis geven	74
	Hoofdstuk 5: Is ons geluk op?	75
	Hoofdstuk 6: <i>Vijf op een rij</i>	79
	Hoofdstuk 7: Beleving en betekenis	91
	Hoofdstuk 8: The Road to Rio	117
	Terugblik	133
	Leestips	134

2016 – 2019	Episode 3: Hart & ziel geven	136
	Hoofdstuk 9: Back to reality	137
	Hoofdstuk 10: Ruimte geven	142
	Hoofdstuk 11: Vaarwel Delta Lloyd	177
	Hoofdstuk 12: Integreren is balanceren	197
	Terugblik	222
	Leestips	224
2020	Episode 4: Geven is leven	226
	Hoofdstuk 13: Van ontslag naar KosmosMomentjes	227
	Terugblik	242
	Dankwoord	244



Eva Opperman en Carlie Spruijt. © Syd Horster

Geven is leven

Als een deur plots wordt gesloten
Gaat een ander van het slot
Leef je droom door hem te delen
Geef de sleutel niet aan 't lot

Geef niet op, geef niet toe
Geef wat iemand nog niet heeft
Geef je tijd, geef je liefde
Geef waardoor beleving leeft

Blijf staan waar iemand struikelt
Ga door waar iemand stopt
Sta op, waar and'ren zwijgen
Want een gevend hart dat klopt

**Fragment uit het lied Geven is leven van
muzikaal cabaretduo Spruijt & Opperman**



Geniet van
het lied

Proloog

In gedachten bij de afspraken van die dag, neem ik de lift naar de vijftiende verdieping. Ik heb onze algemeen directeur gevraagd even te sparren over een probleem. Niets onoverkomelijks, maar wel fijn als we op één lijn zitten.

11

Ik tref hem leunend op de vensterbank. Achter hem ontleemt de zwarte wand van de tweelingtoren het zicht op Rotterdam. Buiten is het koud. Het KNMI heeft gewaarschuwd voor gladheid. Met een beetje pech wordt het glibberen als ik straks de hond uitlaat.

‘Wim, ga even zitten’, nodigt hij me uit als hij zich losmaakt uit het raam. Er volgt geen aanbod voor koffie, geen inleidende prietpraat over de kou en de gladheid op weg naar kantoor. Er is alleen die ene zin die de ruimte doorklieft nog voor ik goed en wel zit:

‘Ik heb besloten dat je functie komt te vervallen.’

‘Come again?’

‘Na de integratie gaan we een nieuwe fase in en daarbij is jouw functie overbodig geworden. Het spijt me.’

Verbijsterd veer ik overeind en kijk hem aan. Mijn gedachten proberen logica aan de woorden te onttrekken, maar vinden geen houvast. Ik kwam hier voor overleg. Toch? Heb ik nou net mijn baan verloren? Hoe dan? Heb ik iets gemist? Iets verkeerd gedaan? Wat heb ik in hemelsnaam over het hoofd gezien?

Als ik even later thuiskom, zeg ik tegen mijn vrouw: ‘Ik geloof dat ik zojuist ontslagen ben.’

Inleiding

Bibian Mentel

12

‘Weet je, ze oogde zo breekbaar op dat podium’, zeg ik en neem een slok van mijn koffie. ‘Maar ik wist wel beter. Hier stond iemand die weet wat winnen is, maar die ook heel goed weet wat het is om tegenslagen te incasseren.’

Ik vertel Huib over Bibian Mentel, de snowboardster die twee jaar eerder diepe indruk op mij maakte tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst van onze afdeling. Er zijn zes weken verstreken sinds mijn gesprek met onze algemeen directeur op de vijftiende verdieping.

Huib is Huib Bartels, een ervaren coach van Van Ede & Partners. Ik heb om zijn hulp gevraagd. Na vijftientig jaar te hebben gewerkt bij Delta Lloyd en Nationale-Nederlanden, waarvan de helft als directeur Marketing & Sales, valt het ontslag mij zwaar. Ik kijk naar buiten. Niet alleen mijn wereld is stilgevallen, Covid-19 deed de rest. Net voordat neerslachtigheid de overhand dreigt te krijgen, denk ik aan de olympische sporters met wie ik de afgelopen jaren zo intensief heb samengewerkt.

‘Die sporters zijn een bron van inspiratie’, zeg ik tegen Huib. ‘Hun ambities om een gouden plak te winnen werden door een virus gesmoord, maar geen van hen is bij de pakken neer gaan zitten. Integendeel, ze zijn gaan trainen, opnieuw, nog harder, in omgebouwde schuurtjes, op zolderkamers, rennend door het bos.’

‘Waarom zet je niet eens wat van die verhalen op papier?’, vraagt Huib.

Eind 2017 had ik Bibian uitgenodigd om haar verhaal met ons te delen. Het nieuwe jaar lag voor ons en dat vroeg om bezinning. Waar kwamen we ook alweer vandaan? Waar zouden we op gaan focussen? Wat ging ons minder goed af en waarom? Het was zo'n moment to *honour our history*, zoals hockeycoach Alain Goudsmet mij ooit leerde.

En dat was wat we die middag deden: focussen op onze ontwikkeling. We hadden als team ongelooflijk veel successen geboekt, maar halverwege het jaar zou Delta Lloyd ophouden te bestaan. Dan zou ons blauw kopje onder gaan in het oranje van Nationale-Nederlanden. Met dat nieuwe oranje moesten we ervoor zorgen dat we onze nummer-1-positie, ons goud, zouden vasthouden in een steeds krappere wordende pensioenmarkt.

De vrouw op het podium wist alles van goud. Maar de röntgenfoto op het scherm achter haar verraadde ook haar breekbare kant.

‘Wat vinden jullie van mijn nieuwe sieraad?’, vroeg ze. De röntgenfoto liet een nek zien waar iemand met een meccano-set flink aan gesleuteld leek te hebben. ‘De specialist heeft er twee operaties en maar liefst zestien uur voor nodig gehad om dit fraaie juweel van titanium in mijn nek te krijgen. Vandaag exact drie weken geleden was het kunstwerk klaar.’

‘Ik was vroeger een zondagskind’, was ze haar verhaal begonnen, ‘maar in 2000 veranderde mijn leven volledig. Ik bleek kanker te hebben. Botkanker. In mijn rechterscheenbeen, net boven de enkel. Omdat het al in een vergevorderd stadium was, moest ik mijn onderbeen laten amputeren. Ik zou nooit meer kunnen snowboarden, vertelden de specialisten mij.

Jullie gaan mij niet vertellen wat ik niet kan, dacht ik toen. Ik ging op volle kracht revalideren en trainen, en zeven maanden na de amputatie won ik een gouden medaille bij het Nederlands kampioenschap snowboarden. Even voor de duidelijkheid: bij de validen!’

Hoe is het mogelijk, dacht ik die middag. Iedere keer wanneer kanker haar lichaam aanvalt, pareert ze de ziekte door weer overeind te krabbelen en opnieuw een gouden medaille in de wacht te slepen. Wat een levenslust.

‘Die dag’, vervolgde Bibian, ‘voelde het alsof ik niet alleen de race had gewonnen, maar ook kanker had verslagen. Man, wat zat ik ernaast. Nadat er in 2004, 2005, 2008, 2014 en 2015 steeds opnieuw tumoren uit mijn longen werden verwijderd, vertelde m’n specialist in mei 2016 dat de kanker teruggekomen was, ditmaal boven de longen. Opereren of bestralen zou te gevaarlijk zijn en omdat de tumor niet op chemo reageerde, werd mij verteld dat niets meer mogelijk was. Die avond moest ik mijn kinderen vertellen dat ik dood zou gaan. Het is het heftigste dat ik ooit heb moeten doen.

Door een nieuwe vorm van bestraling kreeg ik toch weer een kans. Maar in juli 2017 bleek dat het weer mis was. De afgelopen weken waren zwaar met de operatie en bestralingen. Maar vandaag sta ik hier met mijn mooie titaniumjuweel. Morgen vertrek ik naar Canada om te trainen voor de Paralympische Spelen, die over twee maanden zullen plaatsvinden in PyeongChang in Zuid-Korea.’

In maart 2018 zal Bibian daar de hele wereld versteld doen staan.

Bibian Mentel met twee keer goud: 'Het is helemaal fantastisch'

Trouw, 16 maart 2018

14

Bibian Mentel neemt afscheid van haar paralympische carrière met twee gouden plakken bij het para-snowboarden. Mentel prolongeerde in PyeongChang haar titel op de cross en voegde daar een tweede titel aan toe op de slalom. 'Hoe mooi is het met twee gouden plakken af te sluiten', glunderde de 45-jarige Loosdrechtse in de eerste video van TeamNL.

Ze had haar zinnen gezet op het goud op de slalom, een nieuwe discipline op de Paralympics. 'Het was erg spannend. Ik was in de training hard gevallen en daar was mijn nek goed getest. En aangezien de piste erg ijzig was, ging mijn eerste run voorzichtig', vertelde Mentel. 'In de tweede ging het gas erop, maar toen Lisa Bunschoten onder mijn tijd dook, begon ik te twijfelen of het goed zou komen.'

Haar trainer en haar echtgenoot praatten haar moed in voor de derde en beslissende run. 'En als het dan lukt de beste tijd neer te zetten, is dat echt fantastisch.'



Bibian Mentel behaalt dubbel goud in PyeongChang. © Mathilde Dusol

Geven is leven

Bibian was de aangewezen persoon om haar verhaal te komen vertellen op onze nieuwjaarsbijeenkomst van 2018, omdat ze als geen ander weet hoe moeilijk het is als de bodem onder je voeten wegzakt en je vervolgens weer op moet staan. Ik wilde de collega's een hart onder de riem steken in een tijd van onzekerheid, waarin we met het merk Delta Lloyd zouden gaan stoppen.

Naast haar buitengewone veerkracht is er ook nog een ander facet dat ik in de sportvrouw waardeer. Dat is haar oog voor de behoeften van anderen. Met haar Mentelity Foundation geeft ze kinderen met een beperking het vertrouwen en de aandacht om ze te laten doen waar ze goed in zijn.

'Vertrouwen en aandacht geven', vertel ik Huib, 'waren destijds ook de uitgangspunten toen ik in 2008 als kersverse directeur Marketing & Sales de pensioenafdeling van Delta Lloyd uit het slop moest zien te trekken. Toen dat leek te lukken, werden we voor nieuwe uitdagingen gesteld: hoe bereik je de top en hoe blijf je daar? En hoe beklim je opnieuw die top tijdens een bedrijfsintegratie?

Het antwoord is in de kern eenvoudig, als je het mij vraagt: door te geven. Door er voor elkaar te zijn. Na al die jaren ben ik tot de conclusie gekomen dat geven niet alleen een vereiste is om samen aan de top te komen en samen aan de top te blijven. Het is simpelweg een leidraad voor een gelukkig leven.'

'Schrijf dat maar eens op', reageert Huib.

En dat is wat ik heb gedaan. Dit boek is het verslag van een twaalfjarige reis met vele hoogte- en dieptepunten. Een reis die ik samen met anderen heb gemaakt en die mij het inzicht heeft gebracht dat je zowel in het persoonlijk als in het zakelijk leven veel verder komt met dit krachtige motto: *Geven is leven*.

A black canoe is positioned on a snowy slope. Inside the canoe, there is a teal tarp and some gear. The background shows a snowy landscape with some trees under a light sky.

*“Jullie gaan mij
niet vertellen wat
ik niet kan”*

De Mentelity Foundation

Stimuleren en inspireren van kinderen en jongvolwassenen die leven met een fysieke en mentale uitdaging is wat ons beweegt. Wij willen dat kinderen en jongeren de beste versie van zichzelf kunnen worden. Daarom motiveren wij ze om in beweging te komen en hun dromen na te jagen. Hoe groot de eerste stap ook is.



EPISODE 1

**GAS
GEVEN**

2008 - 2012

Hoofdstuk 1

De rode-lantaarndrager

Vernietigend rapport

19

‘Weinig flexibele opstelling en blijvend moeizame administratieve verwerking maken Delta Lloyd tot lantaarndrager in pensioenmarkt.’

Consultancybureau IG&H heeft onderzoek gedaan naar onze dienstverlening. De conclusie van hun rapport is niet mis.

Ik ben net directeur Marketing & Sales voor het pensioenbedrijf van Delta Lloyd geworden, wanneer dit rapport op mijn bureau wordt gelegd. Om de ernst te benadrukken is de tekst rood gedrukt. De rode-lantaarndrager dus. Een term die verwijst naar de wielrenner die als laatste eindigt in het eindklassement van de Tour de France. Vrij vertaald naar de pensioenwereld: we doen nog net mee aan de wedstrijd, maar daar is dan ook alles mee gezegd.

Het is 2008. De markt voor commerciële pensioenaanbieders heeft op dat moment een omvang van 5 miljard euro aan premies in Nederland. Delta Lloyd neemt 10 procent daarvan voor zijn rekening. Qua omvang staan wij op de vijfde plaats. Nationale-Nederlanden is de onbetwiste leider met een marktaandeel van 30 procent. Dan volgen Aegon, Achmea en Zwitserleven. ASR staat pal achter ons op de zesde plaats. De grote zes domineren met ruim 90 procent de pensioenmarkt. Reaal en De Amersfoortse brengen het totaal op acht spelers. En als het om service gaat, scoren wij van die acht het slechtst.

Werkgevers die een pensioenregeling bij ons onderbrengen, doen dit voor meer dan 95 procent via een onafhankelijk pensioenadviseur. Voor de pensioenmarkt zijn er ongeveer tweeduizend adviseurs actief in Nederland. Zo'n adviseur brengt na een uitgebreide scan onder de aanbieders het beste voorstel uit aan de werkgever. En daar wringt voor ons de schoen. Volgens het IG&H-rapport vinden adviseurs ons ronduit slecht en op geen enkel punt onderscheidend.

De conclusie van het rapport komt niet helemaal uit de lucht vallen. In mijn vorige

functie binnen Delta Lloyd had ik alle productlijnen (leven, pensioen, schade, zorg en bank) in mijn portefeuille. Het was mij toen al opgevallen hoe onoverzichtelijk de afdelingen georganiseerd waren. Marketing was losgekoppeld van verkoop en daarbinnen ook nog eens georganiseerd naar specialisme. Er waren te veel bazen op te veel eilanden. Niemand leek echt overzicht te hebben. Ik was de helft van mijn dag kwijt aan interne afstemming als ik wilde weten wat er speelde.

Het onderzoek van IG&H gaat in op de verschillende onderdelen van dienstverlening van pensioenaanbieders. Op vier van de vijf onderdelen zijn we de laatste. Op een straatlengte afstand van de rest en nog verder achter koploper Zwitserleven. Het is dat degradatie niet mogelijk is.

Ik laat de conclusie op mij inwerken. In de grootste wielerronde ter wereld, de Tour de France, doen wielrenners juist hun best om de rode-lantaarndrager te zijn. Het levert ze extra publiciteit op. De Belg Wim Vansevenant wist zelfs drie jaar op rij, van 2006 tot 2008, de rode lantaarn in ontvangst te nemen. Maar om nu mijn naamgenoot eer aan te doen en ook drie op een rij te halen, lijkt me niet de bedoeling.

Van alle marktpartijen zijn er eigenlijk maar twee die echt wat kunnen verdienen: de marktleider of de beste nichespeler. Op dit moment zijn we geen van beide. En we zijn zeker geen nichespeler. Dus als we echt wat willen, zullen we de grootste moeten worden. En dat kan in onze markt alleen wanneer we het vertrouwen weten te winnen van de adviseurs. Dat de mensen die de klant dagelijks bijstaan, ons als beste keuze gaan zien.

De pijn zit diep

Hoe ernstig de situatie is, wordt pijnlijk duidelijk tijdens een bijeenkomst met de afdeling Marketing & Sales die we kort daarna houden. Op de agenda staat het bespreken van onze dienstverlening aan de hand van het rapport. ‘Mutaties steeds verkeerd’, ‘slechte onlinemogelijkheden’, ‘hoge prijzen ten opzichte van de concurrent’. Alles wat ik heb gelezen in het IG&H-rapport wordt door mijn team elke dag ondervonden.

We bespreken alle grieven en ik maak driftig aantekeningen. Iedereen komt aan het woord en mag zijn ongenoegen spuien. Wanneer we alle klachten op een rij hebben, stel ik voor te stoppen. Het is vrijdagmiddag 16.00 uur, tijd om te ontspannen.

‘Niet nodig’, geeft een teamlid aan.

Huh, denk ik. Wat is hier aan de hand?

‘Kijk’, zegt iemand anders, wanneer ik vraag om opheldering. ‘Als we nu stoppen en naar huis gaan, moet ik onderweg naar huis nog alle voicemails afluisteren en er wat mee doen. Het is een zware week geweest en ik kan het niet echt meer opbrengen om

nog negatieve reacties aan te horen of klachten te moeten sussen. Als we nu nog even doorgaan, kan ik met een gerust hart pas maandag het werk weer oppakken.'

Aan het instemmende geknik te zien, spreekt hij namens het hele team.

We zijn inderdaad de rode-lantaarndrager van de pensioenmarkt, concludeer ik bedrukt.

Goedkoper, eenvoudiger en dus beter worden

Een half jaar eerder ging mijn telefoon.

'Waar zit je? Nog in Noordwijk?', vraagt Harry als ik opneem.

'Klopt', antwoordde ik. 'Ik ben hier nog een paar dagen voor opleiding.'

'Dan kom ik zo naar jou toe. Er spelen nogal wat zaken op het werk. Het is hier echt alle hens aan dek.'

Harry is mijn leidinggevende. Hij is afkomstig van Aegon en heeft daar al de nodige stormen doorstaan. Als hij 'alle hens aan dek' zegt, dan is er echt wat aan de hand.

'Hoe is je opleiding?', vraagt hij nadat we hebben plaatsgenomen in de lounge van het hotel in Noordwijk.

'Dat komt straks wel. Vertel eens wat er aan de hand is. Dat je speciaal naar Noordwijk komt, klinkt alarmerend.'

'De hele organisatie gaat op de schop', zegt Harry.

'De hele organisatie?', echo ik. 'Maar we zijn toch net van 260 naar 220 mensen gegaan?'

'Jawel, maar dat is niet genoeg. We zitten nog midden in de financiële crisis. De nieuwe CEO wil doorpakken. Als we de crisis willen doorkomen, is een grotere kostenreductie nodig. We gaan over naar een nieuw model. Per business line wordt een directeur verantwoordelijk voor zowel marketing als verkoop', vat Harry de plannen samen. 'Zo ontstaan duidelijke en overzichtelijke verantwoordelijkheidslijnen. Uiteindelijk gaan we terug naar 160 mensen, met wie we meer zullen moeten doen.'

Wanneer Harry de plannen verder toelicht, realiseer ik mij hoe pijnlijk maar ook noodzakelijk nog een reorganisatie is. Er ligt een moeilijke taak op ons te wachten, zoveel is wel duidelijk.

Covey & Covey

Zelf word ik directeur Marketing & Sales voor het pensioenbedrijf van Delta Lloyd. Het is duidelijk dat we voor een uitdaging staan. Wanneer we echt succesvol willen worden, zullen we de grootste moeten worden. En daarvoor is het nodig dat we het vertrouwen winnen van de markt. Maar hoe?

Ik moet denken aan het meest invloedrijke managementboek van de twintigste eeuw: *The 7 Habits of Highly Effective People* van Stephen Covey. Meer dan 25 miljoen exemplaren in 38 talen vlogen over de toonbank.

In zijn boek beschrijft Covey de eigenschappen van effectief leiderschap. Op basis van literatuuronderzoek naar succesverhalen komt hij op zeven gewoonten waarmee je het verschil kunt maken. De eerste drie zijn individuele eigenschappen die hij ziet als 'overwinningen op jezelf': 'wees proactief', 'begin met het einde voor ogen' en 'belangrijke zaken eerst'.

22

Van deze drie raakt 'begin met het einde voor ogen' mij het meest. Waar willen we naartoe met 'de rode-lantaarndrager' van de pensioenmarkt? Wat is ons doel, onze visie, onze missie voor het pensioenbedrijf van Delta Lloyd? En hoe werken we dit dan van achter naar voren uit?

De volgende drie eigenschappen beschrijft Covey als 'overwinningen op de omgeving': 'denk win-win', 'eerst begrijpen, dan begrepen worden' en 'synergie'.

Voor ons betekenen deze eigenschappen dat we de problemen die de adviseurs aangeven in het onderzoek van IG&H, echt goed moeten begrijpen. Dat we bereid moeten zijn om van de adviseurs te leren. Zorgen dat er voor alle partijen een voordeel ontstaat.

De zevende eigenschap is een uitdrukking die Covey gebruikt om de andere zes goed te laten functioneren: 'Houd de zaag scherp.' Regelmatig even stilstaan bij wat je doet. Om jezelf aan te scherpen en zo nog weer beter door te kunnen gaan.

Een ander boek, geschreven door een andere Covey, zijn oudste zoon, geeft richting aan de invulling van het begrip vertrouwen: *The Speed of Trust* van Stephen M.R. Covey. Aan de hand van dertien eigenschappen en vijf cirkels van vertrouwen geeft hij een routekaart om vertrouwen op elk niveau te bereiken. Voor mij is dit de kern: wil je vertrouwen kunnen opbouwen, dan is het een voorwaarde dat je een ander vertrouwen kunt geven.

Geschiedenis & toekomst

Toen Harry mij opzocht in Noordwijk, nam ik deel aan het Bedrijfsgeïntegreerd Senior Leiderschap Programma van de Stichting Bedrijfskunde. Verspreid over het jaar was ik zes weken in opleiding. De helft van de tijd besteedden we aandacht aan bedrijfskundige vraagstukken, de andere helft aan persoonlijke ontwikkeling.

Het gedeelte over persoonlijke ontwikkeling is diepgaand. We blikken terug op onze jeugd, delen persoonlijke ervaringen en geven aan hoe we daardoor gevormd zijn.

Ik vertel de groep dat ik op 11 oktober 1969 in Brugge ben geboren, in België dus, en dat dit waarschijnlijk mijn Bourgondische aard verklaart. Kort daarna verhuisde ik met mijn ouders en mijn oudere zus naar Nederland, omdat mijn vader daar een baan kreeg. Mogelijk ligt daar de sleutel van mijn gevoel 'anders' te zijn.

Ik groeide op in Zevenhuizen, onder de rook van Rotterdam. Terwijl mijn zus bezig was de wereld te ontdekken, was ik vooral ambitieus. Al was ik wel bereid iets te redden, namelijk de zeehond via het Wereld Natuur Fonds.

Ik droomde ervan documentairemaker te worden, zoals mijn helden David Attenborough en Jacques Cousteau. Toen enige jaren later tot mij doordrong hoeveel uren je daarvoor stil in de bush moest zitten, in de hoop op een beeld, verdampte die ambitie enigszins.

Ik was elf toen mijn moeder een telefoontje ontving van de directeur van de plaatselijke Rabobank. Haar zoon had zich bij de balie gemeld met zijn spaarbankboekje. Hij wilde gaan beleggen. Kennelijk had hij zich ingelezen en wist hij precies welke aandelen hij wilde kopen en hoeveel. Of ze daarmee akkoord ging? Dat deed ze, al wil ik hier best toegeven dat ze dat beter niet had kunnen doen, want rijk ben ik er bepaald niet van geworden.

Op sportgebied was er mijn eigen voetbalclub en de magie van De Kuip. V.V. Groeneweg stond helaas in geen verhouding tot Feyenoord en dat gold ook voor mijn voetbaltalent. Het was zondag 8 augustus 1982, ik was twaalf, toen Feyenoord in de finale van het AD-toernooi Celtic versloeg met 4-3. Sindsdien blijf ik onverstoort dromen van het kampioenschap van mijn club.

Alles werd anders op de dag dat mijn vader bij ons wegging. Ik was vijftien. Mijn vertrouwen in de wereld om mij heen kreeg een knauw en de relatie met mijn vader zou lange tijd in het teken staan van dit verlies. Met mijn moeder werd de band hechter dan ooit.

Vertrouwen en loyaliteit, zo besef ik, vormen een rode draad in mijn leven. Ik ben niet voor niks al zo lang bij mijn eerste werkgever. Wanneer ik ruim twintig jaar later in het rapport over de rode-lantaarndrager lees dat adviseurs geen vertrouwen in ons hebben, voelt dat op een bepaalde manier persoonlijk en is mij er alles aan gelegen dit vertrouwen te herstellen.

Na mijn jeugdige schreden op het beleggingspad besloot ik op mijn zeventiende bedrijfseconomie te studeren aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Ik werd lid van studentenvereniging Laurentius. Op mijn negentiende belandde ik in het bestuur en was medeverantwoordelijk voor de sociëteit.

Het was in Rotterdam, bij Laurentius en in de kroegen waar ik later bedrijfsleider

werd, dat ik leerde hoe verschillend mensen zijn, net als hun wensen en dromen. Van kroegtijger Jan, die afhankelijk van de dag van de week met een andere dame aan de toog hing, leerde ik dat trouw en loyaliteit niet voor iedereen dezelfde lading hebben. En dat ik, als ik mijn baan wilde behouden, maar beter de verschillende drankjes van die dames kon onthouden.

Ik voelde mij thuis bij de Rotterdamse mentaliteit van doorpakken. En Rotterdam was ook de stad waar ik mijn vrouw Selma leerde kennen.

24

Bij het bepalen van mijn eerste werkgever had ik drie wensen. Ik wilde werkzaam zijn in een branche waar kennis belangrijk was, zodat ik mezelf zou kunnen blijven ontwikkelen, een branche waar ik met zakelijke klanten bezig zou zijn, en ik wilde niet op uurbasis werken. Zo kwam ik uit op het levensverzekeringsbedrijf van Delta Lloyd, waar ik in 1995 startte als relatiemanager pensioen.

Het persoonlijke deel van het Leiderschap Programma bestaat niet alleen uit een terugblik op waar we vandaan komen, maar kijkt ook naar de toekomst. Ik ben nu 38. Waar willen we heen en hoe willen we van betekenis zijn? We krijgen de opdracht een eigen 'in memoriam' te schrijven. Best pittig. Want hoe wil je dat mensen zich jou herinneren?

Uiteraard wil ik er zijn voor familie en vrienden. En sinds ik op mijn negende het reisvirus heb opgelopen tijdens een reis langs de oostkust van de Verenigde Staten, is mijn bucketlist gevuld met exotische bestemmingen.

Maar is dat het? Heb ik nog andere dromen? Voor mijn gevoel mis ik nog wel een paar zaken. Doe ik voldoende voor anderen? Maak ik het verschil? Is dat wel van belang, het verschil maken? Niet iedereen kan een man op de maan zetten of olympisch kampioen worden.

Hoe zou ik het kunnen samenvatten in één zin? Na lang wikken en wegen schrijf ik uiteindelijk: 'Er zijn, ertoe doen en waar mogelijk het verschil maken.'

Teamwork makes the dream work

Het was Feyenoorder Willem van Hanegem die, voorafgaand aan de halve finale Europa Cup 1 op 31 maart 1970, in *De Telegraaf* de uitspraak deed: 'Je moet uit een nadeeltje een voordeel weten te halen.' Johan Crujff heeft dit vereenvoudigd tot de beroemde uitspraak: 'Ieder nadeel heb se voordeel.'

Voor mij is dat de uitdaging voor de reorganisatie die door Harry in Noordwijk werd aangekondigd. Het is een pittige periode voor iedereen. En aan het nadeel kleeft een voordeel. Als we kans willen maken om weg te komen van de positie van de 'rode-lantaarndrager', dan kunnen we nu een compleet nieuw team neerzetten om die uitdaging aan te gaan.

De afdeling Marketing & Sales Pensioen zal in totaal uit 35 mensen komen te bestaan. Een mix van competente en enthousiaste mensen die elkaar aanvullen, een luisterend oor kunnen bieden en mens- en oplossingsgericht zijn.

Ik ben zelf nogal van het gas geven en onderweg bijsturen als het nodig is. Hierdoor ga ik nog wel eens te kort door de bocht. Daarom heb ik mensen nodig die het mij duidelijk durven te zeggen wanneer ik pas op de plaats moet maken of sorry moet zeggen.

Wijze les

25

En sorry zeggen mag ik al meteen. Sterker nog, ik moet diep door het stof. Kort na de reorganisatie is er een kick-off voor de 160 mensen in de commerciële divisie, die Delta Lloyd na de reorganisatie telt. Samen met Harry en de directeurs van de drie andere business lines hebben we een mooi programma opgesteld waarin we aan teambuilding doen en naar de toekomst kijken. We zijn opgelucht dat de reorganisatie achter de rug is en er nieuwe kansen voor ons liggen.

Maar het wordt al snel duidelijk dat ons enthousiasme niet wordt gedeeld. Er is kritiek en niet zo'n beetje ook. 'Ik wist helemaal niet dat we een zwaar kostenprobleem hadden waardoor we zouden moeten reorganiseren', is de terechte kritiek. 'Jullie hebben ons helemaal niet meegenomen in de situatie waarin we verkeren', is een andere. Sarcasme is er ook: 'Ja, de serviceproblemen zijn ons bekend. Dus die lossen we nu op door met nog minder mensen de problemen te lijf gaan?'

Onze collega's geven ons die dag een wijze les. Hoe mooi het programma ook is opgezet, we zijn in ons optimisme volledig voorbijgegaan aan wat zo'n reorganisatie met mensen doet. Iedereen heeft wel een dierbare collega zien vertrekken – en voor de verwerking daarvan is tijd nodig. De mensen die doorgaan in de nieuwe organisatie, moeten zich weer aanpassen aan een nieuwe structuur. En de communicatie, zo wordt pijnlijk duidelijk, moeten we voortaan ook beter aanpakken. Stukken beter.

We nemen de feedback ter harte. Het eerste wat we doen, is een aantal sessies organiseren om mensen de gelegenheid te geven ons te vertellen wat er leeft en duidelijk te maken waar hun pijn zit. Na deze inventarisatie beloven we meer openheid van zaken te geven en op gezette tijden met updates te komen van hoe we ervoor staan.

Ondertussen kan ik mezelf wel voor mijn kop slaan. Hoe kan ik nu verwachten dat adviseurs ons vertrouwen als we onze eigen mensen niet eens vertrouwen geven? Het is duidelijk dat er nog wel wat werk aan de winkel is.

Het is inmiddels september, het begin van ons verkoopseizoen dat tot 1 februari duurt, als ook de laatste handtekeningen van klanten binnen zijn. Het merendeel van onze klanten sluit een contract voor vijf jaar.

Uiteraard hopen we dit jaar ook nog wat nieuwe klanten te verwelkomen. Lastig wordt dat wel, want we hebben geen tijd meer om nog veel wijzigingen door te voeren in onze dienstverlening. We zullen alles op alles moeten zetten om onze bestaande klanten binnen te houden, terwijl de afdeling Marketing aan de slag gaat om een plan voor het nieuwe jaar uit te werken.

26

Het begint in Beijing

Delta Lloyd werkt al sinds 1997 samen met het Watersportverbond. Belangrijk onderdeel van deze samenwerking is het olympisch zeilprogramma. Ik ben hier zelf nog nauwelijks bij betrokken geweest. De enige zeilterm die ik ken is de Optimist: het bakblik waarin iedere zeiler zijn carrière begint. En ik ben wel eens bij de jaarlijkse Delta Lloyd Regatta geweest. Maar daar houdt het wel zo'n beetje mee op.

De Olympische Spelen van Beijing in augustus 2008 gaan aanvankelijk dan ook grotendeels aan mij voorbij. Maar dan hoor ik dat Nederland bij het zeilen twee zilveren medailles heeft gewonnen. Lobke Berkhout en Marcelien de Koning in de 470-klasse en Mandy Mulder samen met Annemieke Bes en Merel Witteveen in de Yngling-klasse.

Dit triggert bij mij wel iets. Kunnen we daar niet meer mee? Zouden we de zeilsport niet prominenter kunnen inzetten bij Delta Lloyd? Maar ik heb ook sterk het gevoel van *first things first*. Dat we eerst het fundament op orde moeten brengen. Zowel onze eigen mensen als de markt moeten weer vertrouwen in ons krijgen.



Annemieke, Mandy en Merel in de Yngling-klasse. © Remmelt Staal



Marcelien en Lobke in de 470-klasse. © Remmelt Staal

Hoofdstuk 2

Bouwen aan vertrouwen

28 Sir Ernest Shackleton

Het nieuwe jaar is begonnen en al dagen ben ik bezig met de vraag: wat ga ik vertellen tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst van Marketing & Sales? De receptie van Delta Lloyd is traditiegetrouw een gezellige aangelegenheid, als alle collega's bij elkaar komen om een toast uit te brengen op het nieuwe jaar. Maar ik wil voorafgaand aan die receptie iets met mijn afdeling doen.

Iets om ze te inspireren, energie te geven, ze erop te laten vertrouwen dat het beter wordt zo vlak na een zware reorganisatie. Daarnaast is het fijn om even met z'n allen bij elkaar te komen. Zeker voor de collega's van Sales die vanuit huis werken. Het is een moment van verbinding.

Vanzelfsprekend zal ik eerst iedereen bedanken voor het harde werk dat ze hebben verzet tijdens het verkoopseizoen. Door de focus op verkoop te leggen, hebben we het merendeel van de klanten toch weten te behouden. Daarnaast zal ik, zoals beloofd, vertellen hoe de omzetcijfers en kosten zich hebben ontwikkeld.

Maar ik wil ook een snaar raken. Laten voelen dat we tempo willen maken, maar tegelijkertijd geduld zullen moeten oefenen. Het zal nogal wat tijd kosten voordat we onze inspanningen zullen terugzien in de onderzoeken van IG&H. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, is immers het gezegde. En vertrouwen is waar we aan moeten werken.

Kan ik in mijn verhaal iets meenemen ter inspiratie? Over zware omstandigheden, teamwork, tegenslag? Iets met zeilboten, expedities en zware ondernemingen?

Opeens moet ik denken aan de reis die ik met mijn vrouw naar Antarctica heb gemaakt, anderhalf jaar geleden. Tijdens die reis las ik over Sir Ernest Shackleton en zijn bemanning.

Shackleton vertrok op 1 augustus 1914 met zijn boot de Endurance en 27 bemanningsleden op weg naar Antarctica. Het doel van de expeditie was dat ze als eersten met sledehonden de Zuidpool over zouden steken. Hun schip kwam echter vast te zitten in pakijs. Het was januari 1915.

Ze realiseerden zich dat ze de poolwinter hier zouden moeten doorbrengen. Een periode van vier maanden waarin de zon niet boven de horizon kwam. En na de winter werd de situatie alleen maar slechter: het schip werd door het ijs steeds verder in elkaar gedrukt.

Eind oktober 1915 gaf Shackleton de bemanning het bevel het schip te verlaten. Ze haalden zoveel mogelijk voorraad van het schip en bouwden een kamp op het ijs. Kort daarop zonk het schip. Ze hadden gehoopt dat het ijs hen naar een eiland 250 kilometer verderop zou drijven, maar hun ijsschots brak.

Uiteindelijk voeren ze in drie reddingsvloeden, die ze van het schip hadden gehaald, op 9 april 1916 naar Elephant Island. Dit eiland lag op geen enkele vaarroute.

Op 24 april vertrok Shackleton met een klein deel van de bemanning naar South Georgia, zo'n 1300 kilometer noordelijker, om hulp te zoeken bij een Noors walvisstation. Deze reis verliep niet zonder slag of stoot. De mannen werden door sneeuwstormen geteisterd. Na de vaartocht moesten ze ook nog eens het hele eiland lopend doorkruisen om bij het walvisstation aan te komen.

Door het aanbreeken van de nieuwe winter was het lastig om de rest op te halen van Elephant Island. Uiteindelijk wist Shackleton op 30 augustus 1916 de overige 22 bemanningsleden te redden en hen na twee jaar in veiligheid te brengen.

Ik besluit het verhaal als metafoor te gebruiken: 'De service van Delta Lloyd is al jaren slecht en het zal niet makkelijk zijn om uit ons "pakijns" te komen. We zullen net als Shackleton en zijn team nieuwe routes moeten bedenken. We zullen ook afzien tijdens onze reis. Maar als het lukt, is het alleszins de moeite waard geweest.'

Tijdens de presentatie laat ik een foto zien van het schip omringd door pakijns, waarbij één voor één de teksten verschijnen uit het rapport van IG&H. 'Weinig vlot en onvoorspelbare administratie', 'beperkte mutatiemogelijkheden en instabiliteit drukken score', 'starre en slecht bereikbare binnendienst', 'missen betrokkenheid en doortastendheid bij medewerkers'.

De teksten missen hun uitwerking niet. Niemand vindt het leuk om bij een hek-sluiter te werken.

We spreken af dat we net als Shackleton onszelf gaan bevrijden uit ons 'pakijns'. Als hij het kon onder zulke extreme omstandigheden, dan moet ons dat toch ook lukken. Shackletons motto was *By Endurance we conquer*. Dat lijkt ons een goed uitgangspunt.



De overlevingstocht van Sir Ernest Shackleton en zijn bemanning op de Zuidpool, 1914-1916. © Frank Hurley