



“Ik werk het liefst met mensen die slimmer zijn dan ik”

Jan Willem van der Wal,
directeur Human Resources ING Insurance Benelux.

door Rik Rensen

Soms nemen carrières van mensen opmerkelijke wendingen. Neem de loopbaan van Jan Willem van der Wal. Tijdens zijn eerste studie jaren draaide alles om de sport en dus werd de sport ook zijn eerste werkgever. Niet zo maar een baantje. Hij werd bondscoach voor de Koninklijke Nederlandse Atletiek Unie. Je zou verwachten; als sport je passie is dan blijf je ook werken in de sport. Jan Willem van der Wal koos echter voor het pad van de Human Resources, waar het net zoals in de sport ook draait om het ontwikkelen van talent.

Maar het bloed kruipt waar het niet gaan kan. In 2007 leek het er nog even op dat hij was teruggekeerd bij zijn jeugdliefde, toen hij werd benoemd tot algemeen directeur van InnoSportNL. Nu is hij directeur Human Resources en Talent Management bij de ING Insurance Benelux. Zijn grootste uitdaging: de verzelfstandiging van het verzekeringsbedrijf in Nederland.

Onbegrijpelijk. Dat u de spannende, afwisselende sportwereld verruilt voor het grijze, saaie bestaan bij een verzekeraar.

Van der Wal is even stil maar herstelt bliksemsnel: In termen van intensiteit... Ik kan u verzekeren... Ik heb mijn hele leven nog nooit zo hard moeten werken als de afgelopen periode. Dit is absolute topsport. Dit werk. En als je niet zorgt dat je fit bent, dan kun je de dynamiek van zo'n baan niet aan.

Enerverend misschien. Maar nooit zo spannend als de spanning van de sport.

Het is een ander soort spanning. Een atleet die topsport bedrijft, is één bonk adrenaline. Als coach gieren de zenuwen ook door je keel. Mijn baan is juist zo spannend omdat ik weet dat de

belangen voor het bedrijf....de mensen zo groot zijn. Maar ook doordat je beseft dat je een voorbeeldfunctie hebt. Dat je in een glazen huis leeft.

Dus... geen spijt.

Zeker niet. Hoewel ik moet bekennen dat ik de eerste paar weken wel eens heb gedacht: waar ben ik aan begonnen? Ik kwam net terug uit China waar ik was geweest met een handelsdelegatie onder leiding van toenmalig staatssecretaris Jet Bussemaker. Op Papendal stond alles en iedereen in de startblokken om naar Beijing te vertrekken. Vervolgens stapte ik op een maandagochtend hier in de lift. En ik zag dat niemand met elkaar praatte. De eerste week ben ik beneden in de ontvangsthuis elke dag om zeven uur 's ochtends op het houten bankje gaan zitten. Kijken en absorberen.

U wilde het liefst rechtsomkeert maken naar Papendal...

Ik wilde op mijn knieën terug. Maar dat was een korte impulsieve gedachte. Vergeet niet: dit bedrijf is honderdzestig, honderdzeventig jaar oud. Dan moet je de historie van zo'n bedrijf doorleven voordat je de schoonheid ervan kunt doorgronden. Dan moet je mentaal de ruimte nemen voordat je tot een eendoordeel komt. Ik ben een enorm voorstander van de uitgestelde conclusie.

Eén conclusie staat in ieder geval als een paal boven water: de kredietcrisis heeft het financiële imperium Internationale Nederlanden Groep (ING) in uiterst zwaar weer gebracht. Nooit eerder had deze banken-en verzekeringsreus, die in 1991 ontstond uit een fusie tussen Nationale-Nederlanden (verzekeringen) en de NMB Postbank Groep, het zo moeilijk gehad, dat de overheid met forse leningen moest bijspringen.

Het jaar 2008 is voor het enorme veranderingproces dat zich binnen de ING zal voltrekken cruciaal. Het is het begin van de crisis. De dynamiek die zich sindsdien binnen het bedrijf ontwikkeld heeft, is onvergelijkbaar. Er moest scherp worden gekoerst in een periode van enorme turbulentie: forse kostenreductie én de onderneming moet worden klaargemaakt voor een beursgang. Daarbovenop komt een jaar later ook nog eens de aankondiging van de splitsing van ING in een banken- en verzekeringstak. Jan Willem van der Wal is dan net aangetreden als de spiksplinternieuwe directeur Human Resources. Zijn afdeling is het die in die heftige periode bijzonder op de proef wordt gesteld.

We besloten dat een derde van het management moest verdwijnen. Ik kan u verzekeren....daar slaap ik bijzonder slecht van. Die mensen zijn hun baan kwijt. Je beseft met wat voor verhaal die medewerkers 's avonds thuis komen. En je realiseert je ook dat degenen die achterblijven met argusogen kijken hoe je de maatregelen met respect vorm geeft.

Hoe zou u het humeur van de onderneming toen willen omschrijven?

Niet zo vrolijk. Opmerkelijk was dat tijdens gesprekken al snel bleek dat het oranje hart nog steeds heel erg groot was.

Het oranje hart was gaan bloeden?

De ziel was deels met de reorganisaties en herstructureringen verdwenen. De vrolijkheid was er een beetje af.

Welke maatregel stond na uw aantreden op nummer één van uw prioriteitenlijst?

Ik moest een belangrijke bijdrage leveren aan een bestuurswisseling, die de basis moest vormen voor de revitalisering van Nationale Nederlanden.

En was uw eigen club, de HR afdeling met zo'n 100 mensen, klaar voor die uitdagende toekomst?

Die club was gedurende een half jaar zonder leiding geweest. Dat doet een afdeling geen goed. Daardoor was de HR afdeling vooral uitvoerend geworden. Het initiërende was er een beetje uit. En... niet onbelangrijk... HR was een eiland geworden zonder bruggen met de kernbusiness van het bedrijf. Een van de belangrijkste vraagstukken was Nationale-Nederlanden weer aantrekkelijk te maken als werkgever. Het touwtrekken om jong talent was losgebarsten. Dat lukt alleen als de HR-organisatie bol staat van de creativiteit en contact heeft met de business.

En toen gooide de kredietcrisis roet in het eten.

Die heb ik echt niet zien aankomen. Maar we hebben er hier wel perfect op gereageerd door in te zien dat het een crisis van lange duur zou worden. Daarom werd meteen een personeelsstop afgekondigd. We ontkwamen er niet aan de kosten te reduceren.

Van de ene op de andere dag veranderde het beleid van mensen werven in mensen afvloeien?

Zo is het. Op de ene dag ben je met een team recruiters fanatiek bezig strategieën te bedenken hoe je talent aan je bedrijf kunt binden. En de volgende dag is dat afgelopen. Dat is enorm teleurstellend. Dan moet je mentaal een knop omzetten.

Toen heeft u meteen maar besloten er een hele managementlaag uit te snijden.

We wilden het bedrijf lichter, vlugger maken. Flexibeler en dynamischer. Die maatregel is de basis geweest voor het programma 'Nieuwe Realiteit'. In negen weken tijd hebben we toen afscheid moeten nemen van een derde van het management van deze onderneming.

Dat is spannend werk.

Enorm spannend. Die operatie is onder ongelofelijke tijdsdruk voorbereid. We wilden voorkomen dat maatregelen vroegtijdig zouden uitlekken. We moesten in een dag vijfduizend mensen informeren. Alle audiovisuele apparatuur stond een dag tevoren al klaar om ingeval van voortijdige perspublicaties het totale personeel direct te kunnen informeren.

Hoe bent u er in geslaagd om uitlekken te voorkomen?

Een van de belangrijke factoren is de beslissing geweest om veel tijd en energie te investeren in contacten met de OR en vakbonden. Dit was bovendien een prachtige gelegenheid HR opnieuw aan de corebusiness te binden.

U nam een behoorlijk risico. Zo'n zware klus op het bordje neerleggen van een verweesde HR-afdeling.

Ik trof een club aan op een eiland zonder bruggen naar andere afdelingen met een relatief hoog verloop en veel vacatures. Maar diezelfde club bleek enorm loyaal en getalenteerd te zijn.

Daar win je de oorlog niet mee. Dus een hoge risicofactor.

Sommige mensen werken hier al vijftientig jaar. Die kennen alle procedures op hun duimpje. Dat type medewerker is van grote betekenis.

Maar u heeft gelijk; er was een beperkte kennis over de grote vraagstukken die er in een bedrijf anno 2011 spelen. Ik geef u een ander voorbeeld. Als dit bedrijf de ambitie heeft om naar de beurs te gaan, dan moet je andere eisen aan je management stellen. Een Human Resources afdeling moet daar een beeld, een visie bij ontwikkelen.

In diezelfde periode moest de verzekeringswereld een wezenlijk andere toekomststrategie ontwikkelen. We hebben toen besloten alle verzekeringsonderdelen in Nederland bij elkaar te brengen onder één paraplu en onder één leiding. We hebben er toen ook voor gekozen businessunits te ontwikkelen. HR werd toen ondergebracht in de verschillende nieuwe businessunits. Dus van een centraal georganiseerde HR afdeling naar een decentraal beleid. Niet alle HR-medewerkers hebben die stap kunnen maken omdat een dergelijke manier van werken erg veel vraagt van de zelfstandigheid van de mensen. Twintig procent van de medewerkers heeft deze slag niet kunnen maken.

Werd HR, werd Jan Willem van der Wal binnen de directie meteen als een volwaardige businesspartner aanvaard?

Lachend: Oh nee. Dat was zeker geen gelopen race. Toen ik hier begon zat de directeur HR niet in het directieteam.

U heeft zich er in moeten vechten?

Voor de nieuwe CEO Lard Friese was het wel een uitgemaakte zaak. Hij zit op de lijn: dit is een bedrijf van en voor mensen. En ik vind het doodnormaal dat HR in een onderneming met zo'n achtduizend mensen een vaste plek in de directie heeft.

Hoeveel van die achtduizend stuurt u direct aan?

Zo'n vijftien, zestien.

Maakt u wel eens ruzie met uw mensen?

Hij lijkt verbaasd over de vraag. Dan resoluut: Jazeker. Dat is belangrijk. Je moet met elke medewerker voor wie je direct verantwoordelijk bent zeker drie keer per jaar goed ruzie maken.

Dan maakt u veel ruzie per jaar. De vakantie meegerekend zeker een keer per week. Slaande deuren?

Nee. Een stevig debat. Mensen kunnen tegen mij zeggen dat ze het fundamenteel oneens zijn met mijn beslissing.

Kunt u tegen uw verlies?

Vind ik lastig...

Op de tennisbaan?

Ja. Zeker nu ik vijftig ben. Ik ben behoorlijk fanatiek hoor. Veeleisend. Maar mijn dochter loopt me er op de atletiekbaan uit. Dat vind ik mooi.

En in uw werk?

Ik werk het liefst met mensen die slimmer zijn dan ik. Dat is fascinerend.

Waarom?

Omdat dat de essentie is van coachen. Ik heb zelf nooit de acht meter gesprongen. Hoeft ook niet. Als die atleet het maar doet en ik hem daar door een adequate begeleiding kan brengen. Daar ligt tegelijkertijd de parallel met het werk.

Waarom heeft Nationale Nederlanden voor u gekozen?

Mijn bijdrage aan het veranderingsproces bij ABP is een heel belangrijke reden geweest. En mijn topsportachtergrond...

Hoezo?

Ik ben een behoorlijk fanatiek baasje.

Gaat u over lijken?

Neu. Dat gaat me te ver. Maar ik ben fanatiek. Hoewel de psychologie van de levensloop voorschrijft dat je met de jaren milder wordt.

Wanneer is dat milder worden bij u dan begonnen?

(lachend)... vrij laat. Dat is waar. Weet u. Als je tijdens de Olympische Spelen in de startblokken staat en denkt dat het sneu is voor je tegenstander als je gaat winnen... Dan heb je bij voorbaat verloren. Fel: Dat kan toch niet de bedoeling zijn!

Uw ziel is bedekt met een grote laag eelt!

Natuurlijk niet. Weet u, in mijn baan word je minimaal een keer per week geconfronteerd met menselijk leed. Het gebeurt zelden dat hier iemand binnenkomt met de woorden: "En nu ga ik toch even een leuk verhaal vertellen." Ondanks alle eisen die de onderneming aan haar mensen stelt, moet je oog blijven houden voor het menselijke leed. Vast staat dat ik dat nu beter kan dan twintig jaar geleden.

BlaauwSombeek & partners is specialist in werving, selectie en direct search van HRM-professionals, interim-HR en HR-advies.

Waar bent u goed in?

Moet u aan anderen vragen...

Ik vraag het u.

Mensen uit hun comfortzone halen. Dat ze de competitie aangaan met het beste in zichzelf.

Hoe doet u dat?

Ik geef u een voorbeeld. Krijg ik op een dag een plan op mijn bureau. Mooi plan. Daar niet van. Eindconclusie van mijn medewerker is: we gaan het uitbesteden. Dan zeg ik: ben je bedonderd. Je gaat het zelf doen. Mensen kunnen veel meer dan ze zelf denken. Ok. Dan zie ik ze soms met Olympische kringen om hun ogen rondlopen. In zo'n geval bel ik even. Hoe het gaat. Steuntje in de rug geven. Maar ze moeten het wel afmaken.

Wat is het grootste risico dat u hier zelf genomen heeft?

Ik heb één keer een heel slecht weekeinde gehad. Dat zal ik niet snel vergeten. Dat was het weekeinde voor de bekendmaking van de vijfhonderd ontslagen. Alle plannen waren van boven tot onder bekeken maar wel onder een enorme tijdsdruk. Op vrijdag belde de hoogste baas mij op met de vraag: Weet je honderd procent zeker dat alles klopt, dat je niks vergeten bent? Dat er straks niets explodeert richting medezeggenschap of richting vakbonden? Zitten je plannen echt goed in elkaar want we kunnen ons geen fout veroorloven? Dat was een weekeinde om nooit te vergeten!

En?

Het is allemaal voortreffelijk verlopen. Dat proces heeft ook een enorm gevoel van saamhorigheid, van zelfvertrouwen aan het team gegeven.

U ben nu ruim twee jaar verder. De grote revitaliseringklus is geklaard. Alweer aan het uitkijken naar een andere baan?

Zeker niet. Er moet nu een goede CAO komen. Het is topsport om zo'n veelomvattend akkoord op een goede manier tot stand te brengen.

Wat voor type leider bent u?

Ik geef veel vrijheid aan medewerkers om hun verantwoordelijkheid op te pakken. En toch... dat is mijn zwakke punt... heb ik de neiging de touwtjes teveel in handen te willen houden.

Volgt u een cursus om die onhebbelijkheid af te leren? Of moeten uw mensen dit maar pikken?

Ik heb regelmatig een goed gesprek met mezelf. Ik geloof in permanente educatie. Net zoals je spieren moeten ook je hersens in training blijven. Op de open universiteit heb ik de module filosofie gedaan. Dat helpt enorm in het ontwikkelen van mijn vermogen beter te reflecteren. Wanneer ik van Nietzsche een stuk lees over leiderschap en macht dan is dat een spiegel die ik mezelf voorhoud. Dit directieteam heeft bovendien een uitgebreide management assessment gedaan. We hebben ons daar de vraag gesteld: is dit team goed genoeg om deze onderneming de toekomst in te leiden?

En... wat was het antwoord?

Dat het in de kern goed zit. Maar dat er wel degelijk aandachtspunten zijn. We moeten er bijvoorbeeld voor oppassen niet teveel onze energie naar binnen te richten. We moeten ondanks alle reorganisaties ook naar buiten blijven kijken. Dus de maatschappelijke ontwikkelingen goed in de gaten houden en op basis daarvan zo nodig bijsturen.

RVS en ING Verzekeren Retail zullen opgaan in Nationale Nederlanden. Hoe pakt u het aan die drie totaal verschillende culturen samen te smelten tot één cultuur?

Ik weet niet of dat wel zo moet. Ik heb de neiging contrair te denken. Ik geloof niet in een eenheidscultuur zonder ruimte voor afwijkende meningen. Is het niet veel beter dat in de retailpoot een andere dynamiek heerst dan in het corporate-bedrijf. Ik geloof meer in de kracht van heterogeniteit dan in een verstikkende eenheidscultuur. Bij die verschillen horen ook duidelijke, gemeenschappelijke normen en waarden.

Dat klinkt liberaal maar hoever gaat u daarin?

Behoorlijk ver. En dan fel: Een paar belangrijke zaken zijn niet te koop: hoe je met je mensen en met je klanten omgaat. Bovendien is het essentieel dat je respect toont voor het verleden van de fuserende ondernemingen. Daar valt niet mee te sjoemelen.

De auteur van de interviewserie De Stijl van de HR leider is Rik Rensen, voormalig journalist bij NRC Handelsblad, hoofdredacteur van RTL Nieuws, NOVA en nu hoofdredacteur bij Radio Nederland Wereldomroep.