

De stap

Meld je aan voor onze nieuwsbrief om op de hoogte te blijven van
de nieuwste boeken van Ambo|Anthos *uitgevers* via
www.amboanthos.nl/nieuwsbrief.

Merel van Vroonhoven

De stap

Hoe mijn weg naar de top
me naar het klaslokaal bracht

Ambo|Anthos
Amsterdam

De uitgever heeft ernaar gestreefd de rechten te regelen voor alle in dit boek opgenomen foto's. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, wordt verzocht zich alsnog tot de uitgever te wenden.



De gecursiveerde stukken zijn eerder als column verschenen in *de Volkskrant*.

ISBN 978 90 263 5450 2

© 2021 Merel van Vroonhoven

Omslagontwerp Nanja Toebak

Omslagfoto © Ruud Pos

Foto achterflap © Piet Gispen

De meeste foto's aan de binnenzijde van het omslag komen uit het privéarchief van de auteur. Foto's voor: met dank aan © ING, © NS, © ANP; achter: met dank aan © treinreiziger.nl, © ANP, © Reinier Gerritsen, © Lucrees van Groningen, © AFM, © Rotterdam School of Management CMC, © Fred van Diem/AOB

Verspreiding voor België:

Veen Bosch & Keuning uitgevers nv, Antwerpen

Voor Frans, Job en Kik,
de liefdes van mijn leven

Life doesn't frighten me at all

– Maya Angelou

Inhoud

Proloog 11

Help, wie ben ik nog? 15

1 Spring nou maar 17

2 Eindelijk thuis 37

3 De Titanic 63

Tienduizend uur, slechts 87

4 Winnaars & verliezers 89

5 Winter Wonderland 109

Disharmonisch IQ 133

6 Schaarste drijft de prijs op 135

7 Een helder kompas 155

When they go low, we go high 179

8 Een koningsdrama 181

9 De laatste afslag 205

Waar was ik al die tijd? 223

10 Ware liefde 227

11 De stap 247

Epiloog 267

Dankwoord 277

Verantwoording 279

Proloog

‘Het is tijd.’ De stem van mijn trouwe secretaresse Christina. ‘Je moet naar beneden.’ Ik voelde een schokje door mijn lichaam gaan. Nu was het echt zover. Over minder dan tien minuten zou ik mijn stap wereldkundig maken. Ik had er al maanden, zelfs jaren naartoe geleefd en toch was ik opeens zenuwachtig. Alsof het pas definitief werd nu ik het ging vertellen aan mijn collega’s. Al vroeg in de ochtend was naar alle AFM’ers een uitnodiging gestuurd voor een ingelaste bijeenkomst in het personeelsrestaurant. Talloze keren had ik er de afgelopen vijf jaar gestaan om mijn collega’s toe te spreken. En nu zou ik er weer staan, waarschijnlijk voor de laatste keer. Vanmiddag werd de buitenwereld geïnformeerd met een persbericht en een interview in het *Financieele Dagblad*. Ik neem de trap, bedacht ik. Het was vol in het trappenhuis, de stroom mensen bewoog zich langzaam naar beneden. ‘Sorry, mag ik er even langs,’ verontschuldigde ik mijzelf. ‘Gelukkig, net op tijd,’ hoorde ik iemand fluisteren. ‘De baas is er ook nog niet.’

Even later keken honderden nieuwsgierige mensen mijn kant op. Ik glimlachte, knikte naar al die bekende gezichten en dacht terug aan de eerste keer dat ik hier had gestaan. Nog voor ik officieel begon, in maart 2014. Ook toen stond het hutjemutje vol, iedereen wilde weleens zien wie de nieuwe bestuursvoorzitter was. Ik weet nog

hoe onder de indruk ik was van de openheid en de verrassende en spontane vragen. Vanaf dat eerste moment voelde ik me thuis tussen al die bevlogen, jonge mensen, die zich elke dag opnieuw hard maakten voor een eerlijkere financiële sector.

Voorzichtig stapte ik via de smalle treden van het wankel houten trapje het podium op. Pal in het midden zag ik een tafeltje met daarop een grote kan water, een glas en een microfoon. Zonder erover na te denken pakte ik de microfoon op en schoof de tafel resoluut opzij. Met een gigantische knal klapte het ding in elkaar en viel alles op de grond. Het glaswerk spatte in duizenden kleine stukjes uiteen en een zaal verschrikte ogen staarde me aan. Het was muisstil.

Bezorgd keek ik naar diegenen die vlak bij het podium stonden. ‘Gelukkig, de enige schade is een kapotte kan en een gebroken glas,’ constateerde ik.

Een collega snelde naar me toe. ‘Gaat het, heb je je ergens gesneden?’

‘Nee hoor, scherven brengen geluk!’ riep ik en opgelucht gelach vulde de zaal. Ook het ijs was gebroken.

‘Lieve collega’s, jullie zullen wel denken: dat zal wel een heel ernstige boodschap zijn als je hem inluidt met zoveel kabaal. Dat klopt, want wat ik jullie wil zeggen is: ik ga de AFM verlaten.’

Met een brok in mijn keel vertelde ik dat ik na meer dan twintig jaar in bestuursfuncties te hebben gewerkt een meer concrete bijdrage aan de maatschappij wilde leveren. Dichter bij mensen die dat het meest nodig hebben. Dat ik steeds meer besepte hoe bevoorrecht ik was geweest in mijn leven, te midden van de kansrijken, ten opzichte van mensen voor wie volwaardig meedoen in onze prestatie maatschappij niet vanzelfsprekend is. Dat ik me meer wilde inzetten voor het vergroten van kansengelijkheid en het verkleinen van de kloof tussen individu en systeem.

‘Ik maak me ernstig zorgen over het toenemende lerarentekort

en de negatieve consequenties daarvan voor een hele generatie kinderen,' legde ik uit. 'In het bijzonder voor kinderen die niet opgroeien in gezinnen zoals die van ons hier allemaal of bijvoorbeeld kwetsbare kinderen met een beperking.' Ik vertelde ook over de leraren van mijn kinderen en die van mijn zoon Job, die autisme heeft. Zij hadden me in laten zien hoe belangrijk een leraar is in het leven van een mens. 'Ik ga de AFM verlaten,' rondde ik af. 'Want ik wil leraar worden, in het speciaal onderwijs.'

Het voelde alsof iedereen zijn adem inhield, een nanoseconde. Toen barstte er een daverend applaus los. Steeds harder, steeds luider. Beduusd stond ik daar en keek naar al die mensen die me zo dierbaar waren geworden. Mijn ogen schoten vol en ik voelde alleen nog maar intense dankbaarheid. Toen het stil was geworden, stapte ik het podium af. Paul Rosenmöller, voorzitter van de raad van toezicht, nam de microfoon, maar veel van zijn aardige woorden gingen langs me heen. Net als die van alle collega's die na afloop op me afkwamen om me te feliciteren, te bedanken, te zeggen hoe jammer ze het vonden dat ik wegging, maar ook hoe bijzonder mooi ze mijn besluit vonden. Ik onderging het allemaal in een soort trance.

Tot ik in de betraande ogen van Joep keek, een getalenteerd speechschrijver met wie ik de afgelopen jaren veel had samengewerkt. Een jaar eerder had hij ontdekt dat hij een vorm van autisme heeft. Een leven lang had hij geworsteld met zijn anders-zijn, met onbegrip, en inmiddels was alles op zijn plaats gevallen.

'Dank je wel,' zei hij zacht, terwijl hij zijn lange slungelige armen stevig om me heen klemde. 'Dit is een grote erkenning. Je laat zien wat werkelijk belangrijk is.'



Help, wie ben ik nog?

Voor het eerst in lange tijd kwam er weer een brief met de post. Dit keer niet in een vertrouwde blauwe envelop of van geschept papier met een zwarte rand eromheen, maar een witte met het logo van de Autoriteit Financiële Markten erop. Twee kantjes met daarop nauwkeurig vermeld wat ik nog verplicht ben te doen nu ik de deur van het pand aan de Amsterdamse Vijzelgracht definitief achter me dichttrek. Het doet me even slikken.

Saldo resterende vakantiedagen doorgeven, mijn kast op kantoor leegmaken, de toegangspas inleveren en mijn laptop, iPad en telefoon. Mijn telefoonnummer mag ik meenemen.

O ja, of ik ook het exitformulier wil invullen en de functietitel 'voorzitter van het bestuur van de AFM' van mijn LinkedInprofiel wil verwijderen. Welke functietitel er dan moet komen, daar rept de brief niet over.

Hoe noem ik mezelf daar dan? Zij-instromer? Wat is dat in vredesnaam voor beroep? Pabostudent dan? Ze zien me aankomen, een vrouw van middelbare leeftijd die een leesbril nodig heeft om de leestof te kunnen lezen. Meld ik erbij dat ik in mijn vorige leven een hele mevrouw was, met een auto met chauffeur en andere privileges? Moet ik zeggen dat ik geen secretaresse meer heb via wie ze me kunnen bereiken? Dat ik nu zelf mijn agenda bijhoud, die dus vol staat met dubbele en verkeerd geplande afspraken? Is het überhaupt

nog relevant om te vermelden wat ik hiervoor deed? Resultaten uit het verleden bieden immers geen garantie voor de toekomst. Help, wie ben ik nog?

Als zij-instromer is je grootste worsteling dat je van de ene op de andere dag voor je gevoel niets meer voorstelt en nergens meer bij hoort. Je bent een beginnening, die struikelend en fouten makend probeert zich het vak van leraar eigen te maken. Daar sta je dan, in een klas vol verwachtingsvolle kinderen die heel goed doorhebben dat je geen doorgewinterde meester of juf bent en daar dankbaar gebruik van maken. Niet het feit dat je een nieuw vak moet leren of tig jaar werkervaring aan de wilgen hebt gehangen, niet het verlies van inkomen maar dat van professionele identiteit ervaart de zij-instromer als grootste obstakel. Het ontbreken van een antwoord op de vraag: Wie ben ik nog? Dat is doodeng, in een tijd waarin ons werk een groot deel van onze identiteit bepaalt.

Ik ben niet de enige zij-instromer met deze worsteling. Bij de Engelse organisatie Now Teach, die ik onlangs bezocht, hebben ze dat haarfijn in de gaten. Zij-instromers kunnen daar hun dilemma's en ervaringen delen. Zo voelt de voormalige dokter, advocaat of bankdirecteur zich weer onderdeel van een groep. Samen met al die andere 'ervaren beginners' vindt hij een nieuwe identiteit. Hierdoor loopt hij niet gillend weg als het tegenzit, maar gaat door en wordt succesvol in zijn nieuwe vak.

Terwijl ik mijn AFM-spullen in een doos stop en het exitformulier invul denk ik terug aan dat bezoek. Met hernieuwd zelfvertrouwen typ ik in het vakje 'functietitel' op mijn LinkedInprofiel: 'Ik ben Merel, een ervaren beginner.'

Spring nou maar

‘Daar achterin zit jouw cluppie.’ Arie wees naar een hoek ergens achter lange rijen grijze kasten. Overal stonden bureaus waaraan mensen werkten, in groepjes bij elkaar. Het deed me eerlijk gezegd denken aan een fabriekshal. Terwijl hij me over de schijnbaar oneindige verdieping naar mijn nieuwe werkplek loodste legde hij uit waar ik de wc’s kon vinden, de kopieermachine en natuurlijk ‘het allerbelangrijkste op kantoor: het koffieapparaat’. Arie noemde het kantoor van de rvs een kantoortuin. Een tuin met één plastic kamerplant.

Het was voorjaar 1994.

Arie was mijn nieuwe baas. Hij werkte al meer dan dertig jaar bij de verzekeringsmaatschappij en was een doorgewinterde verzekeringsman, afdelingsleider van de afdeling autoverzekeringen. Ik startte die dag als teamleider van Verkeersschadeteam-2, een van de vier teams waar klanten na een botsing of het schampen van hun auto hun schade konden melden in afwachting van een financiële compensatie voor het herstel. Tenminste, als de schade onder de dekking viel. Na een halfjaar kennismakingsstages en projecten bij verschillende bedrijfsonderdelen van ING zat het introductiedeel van mijn traineeprogramma erop. Ik kon eindelijk aan het werk in een echte baan. Het zou mijn eerste officiële baan als leidinggevende zijn. En alhoewel ik niet kon wachten om te be-

ginnen, vond ik het ook best spannend. Hoe zouden de mensen reageren op hun nieuwe baas? Ik was pas vijftientig en de meeste schadeverzekeringsexperts en administrateurs werkten er al jaren. Ze waren zoveel ouder dan ik, sommigen zo oud als mijn ouders. Zouden ze me accepteren? Mij serieus nemen, ondanks mijn gebrek aan kennis en werkervaring? Was ik überhaupt geschikt als leidinggevende?

Zeven jaar eerder had ik, als oudste van drie kinderen, het veilige Brabantse dorp Haaren verlaten om aan de TU Delft te gaan studeren. ‘Mijnbouwkunde, hoe kom je daar in vredesnaam bij?’ Wat had ik die vraag vaak gekregen en wat zou ik die nog vaak horen. Toeval was het. Puur toeval. Een oudere huisgenoot studeerde mijnbouwkunde en was enthousiast over de specialisatie geofysica. Het leek me wel interessant, het concrete van de aardrijkskunde en het abstracte van natuurkunde, waar ik vroeger op school goed in was. Met in die jaren nog geen 10 procent vrouwen in de studentenpopulatie was ik als meisje op de TU een paradijsvogel. Althans, zo voelde ik dat zelf. Het gold voor mijn studie, maar ook voor het Delfts Studenten Corps, de studentenvereniging waar ik lid van was. Ik voelde me er als een vis in het water. De ideale plek om mijn wilde haren kwijt te raken. Ook sloot ik er dierbare vriendschappen, ontmoette er mijn vriend Rein én leerde er organiseren, samenwerken, lef tonen en voor mezelf opkomen. En vooral niet onder de indruk te zijn van vrouwonvriendelijk studentengebrul en haantjesgedrag. Daar zou ik in mijn latere leven nog veel profijt van hebben.

Mijnbouwkunde was dan een toevallige keuze geweest, ik sloeg mij er – na in de eerste jaren meer tijd in de studentensociëteit te hebben doorgebracht dan in de collegebanken – met veel inzet doorheen. Op mijn afstudeerprofessor Fokkema had ik blijkbaar indruk gemaakt, want aan het eind van mijn studie verraste hij mij met de vraag of ik bij hem wilde promoveren. Ik, promoveren? Daar moest ik wel even over nadenken en hoewel ik zeer vereerd was, zag ik er toch van af. ‘Ik wil in verschillende werelden leven

en verschillende soorten mensen ontmoeten,' gaf ik Fokkema als reden. 'Er is zoveel meer op aarde. Mensen boeien me het meest. Werken in teams en samen iets voor elkaar krijgen.' De nestor van de universiteit begreep het wel.

Nog voor mijn afstuderen solliciteerde ik al een paar keer, wat weinig succesvol was. Wat wist ik eigenlijk weinig van het bedrijfsleven! Ik moest mij beter voorbereiden en trok de stoute schoenen aan. Ewald Kist, een oud-teamgenoot van mijn vader uit het Nederlands hockeyelftal, werkte bij ING en kon mij vast voorlichten. Dat hij mij alleen maar kende uit mijn kindertijd weerhield me er niet van hem te benaderen. Hij suggereerde dat ik moest gaan solliciteren bij ING. En van het een kwam het ander: het werd het traineeprogramma bij ING. En nu zat ik hier bij de rvs, bij Arie.

'Wij van rvs zitten in Rotterdam en zij van Victoria-Vesta in Ede,' legde Arie uit. 'Echt twee compleet andere werelden, hoor.' De Rotterdamse verzekeraar met het oer-Hollandse logo van de man met hoge hoed, de vrouw met paraplu en het hondje was gefuseerd met Victoria-Vesta. Sinds de vorming van de ING Groep in 1991 was het doel van het financiële conglomeraat om niet alleen in Nederland maar ook internationaal een leidende speler te worden in bankverzekeren: een bedrijfsmodel waarbij banken verzekeringsproducten verkopen en verzekeraars bankproducten. Hiervoor moesten de Nederlandse ING-bedrijven als voorbeeld dienen. Maar voor het zover was moest de organisatie eerst worden gestroomlijnd door vergelijkbare activiteiten samen te voegen. De recente fusie tussen rvs en Victoria-Vesta was daar een voorbeeld van.

Ik dacht terug aan een van mijn kennismakingsgesprekken in Ede. Een oudere man vertelde, zichtbaar getergd: 'Alweer een fusie, ik word er doodmoe van, al die fusies. Moet alles weer anders.' Ik vroeg hem op welke eerdere fusie hij doelde. 'Die van de Victoria en de Vesta in 1971,' verzuchtte hij. 'Maar dat is al bijna drieëntwintig jaar geleden,' bracht ik in. De man keek me niet-begrijpend aan. 'Dat zeg ik toch, weer een fusie.'

Later in mijn carrière zou het gesprek nog weleens in mijn gedachten komen. Het maakte me bewust van de diepgewortelde aversie van verreweg de meeste mensen tegen verandering. Zeker in mijn beginjaren vertaalde ik weerstand tegen veranderingen zoals reorganisaties nog weleens als onwil en tegenstand, en soms vatte ik het ook persoonlijk op. Pas later zou ik begrijpen dat achter weerstand vaak een legitieme reden zit, bijvoorbeeld de angst voor verlies. Verlies van wat wel goed werkt of verlies van zekerheden. Vasthouden aan wat je kent helpt ons om te gaan met de onzekerheid en onvoorspelbaarheid die het leven onherroepelijk met zich meebrengt. Een gewillig oor en oprechte interesse voor waar de weerstand zijn oorsprong vindt, hielp mij mijn plannen beter te doordenken en met grotere betrokkenheid en kans van slagen door te voeren.

Dat betekende overigens niet dat dit zonder slag of stoot ging. Met vallen en opstaan zou ik leren dat organisatieveranderingen vaak weerbarstiger en complexer zijn dan je vooraf inschat en hoopt.



‘Nou, dit is ze dan, jullie nieuwe chef,’ zei Arie. Vierentwintig hoofden draaiden subiet mijn kant op. Half verstopt achter langwerpige bakken vol dossiermappen keken mijn nieuwe teamleden me nieuwsgierig aan. Op de bakken waren witte stickers geplakt met grote letters die allerlei gradaties van ‘spoed’ leken te suggereren. Opvallend, want van haast en stress leek op de afdeling weinig sprake. In de loop van de tijd kwam ik erachter dat de achterstanden op de afdeling zo groot waren dat elke nieuwe schademelding linea recta in een van de grijze verzamelkasten in de hoek van de zaal verdween. Alleen wanneer een klant ongeduldig werd, na enkele weken of zelfs maanden wachten, kwam daar verandering in. Na één keer bellen gebeurde er niets, maar na meerdere keren be-