

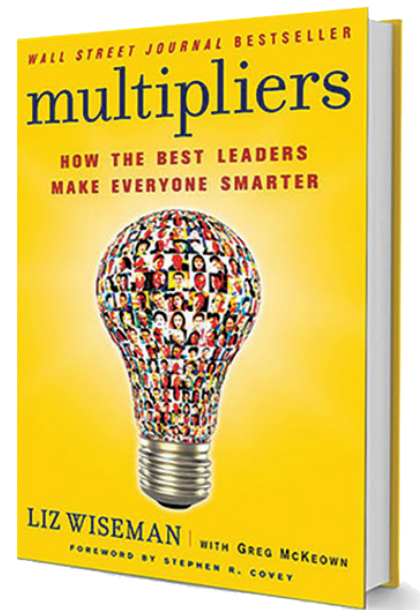
# MULTIPLI OF THE YEAR VERKIEZING



HET VERHAAL VAN  
ROB VAN OOSTVEEN

## Wat is een Multiplier?

Multipliers zijn leidinggevend en die hun kennis en inzichten gebruiken om de intelligentie en capaciteiten van hun medewerkers te vergroten. Wanneer zij de kamer binnenlopen, ontstaan er nieuwe ideeën en worden problemen opgelost. Het Multipliers concept is een leiderschapsconcept dat is gebaseerd op het boek *Multipliers, how the best leaders make everyone smarter* van Liz Wiseman. Meer informatie over Multipliers en de Multiplier of the Year verkiezing is te vinden op [multiplieroftheyear.nl](http://multiplieroftheyear.nl).



# VOORWOORD

In 2015 zijn we tijdens de eerste editie van de Multiplier of the Year verkiezing met succes op zoek gegaan naar de Multipliers van Nederland. Vijf inspirerende leiders die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van anderen kwamen naar voren.

Arjan Mengerink, districtschef Politie Oost-Nederland, werd op basis van publieksstemmen, een praktijkopdracht en zijn assessment verkozen tot de 'Multiplier of the Year 2015'.

In dit boekje lees je de inspirerende praktijkverhalen van alle vijf de genomineerden, waarin zij vertellen over hun manier van leidinggeven, hun visie op leidinggeven en een aantal concrete tips geven. Daarnaast delen ze hoe zij - een jaar later - terugkijken op de Multiplier of the Year verkiezing en wat de verkiezing en hun manier van Multiplier leidinggeven henzelf én hun organisatie heeft gebracht.

Gooiconsult & VDS Training Consultants

## Over Rob van Oostveen

Rob van Oostveen is directeur en hoofd beleggen bij Family Office Janivo, daarnaast is hij gastdocent aan de Rotterdam School of Management (Erasmus). Zijn vorige functie was Managing Director Corporate Banking bij Van Lanschot in 's Hertogenbosch. In de acht jaar dat hij bij de bank werkte, bekleedde hij verschillende managementfuncties waarbij Management by Engagement altijd een belangrijke rol voor hem speelde. Dat betekent altijd in zijn mensen investeren, ze bij nieuwe plannen betrekken en ze zelf met ideeën en oplossingen laten komen.



# ‘AFSLANKEN ZONDER PIJN IS ABSOLUUT MOGELIJK’

**Twee jaar geleden kreeg Rob van Oostveen bij Van Lanschot de uitdaging om een bedrijfsonderdeel te laten krimpen. Na een reorganisatie wist hij veel medewerkers zo te motiveren dat ze vanuit hun eigen kracht een nieuwe baan vonden. Daarom is hij nu genomineerd voor de titel Multiplier of the Year.**

Van Lanschot staat bekend als bank voor vermogende particulieren. Maar wat niet iedereen weet, is dat de bank in het verleden ook leningen verstrekke aan bedrijven. Na een strategische heroriëntatie besloot Van Lanschot deze zakelijke kredietportefeuille op een geleidelijke manier af te bouwen. Van Oostveen werd gevraagd een managementteam samen te stellen om deze klus in vijf jaar te klaren. Een impopulaire opdracht, tenzij je er een positieve draai aan weet te geven. ‘Anderhalf jaar geleden hebben we mensen uit heel het land van zeven locaties naar een locatie gehaald en zijn we gestart. Op dag één zijn we van honderd man terug gegaan naar zeventig. Een pijnlijke stap, maar tegelijkertijd een voorwaarde voor onze ambitie om vervolgens organisch te krimpen.’

## **Van sterfhuis naar springplank**

Na de reorganisatie bedacht Van Oostveen samen met zijn managementteam een concept waarmee

verder krimpen op een natuurlijke manier kon verlopen. ‘Die manier ontdekten we toen we met elkaar bespraken wat we in ieder geval niet wilden. De term sterfhuis viel. Deze staat voor binnenskamers besluiten wie weg moeten en die mensen vervolgens op een afgezonderde plek in het bedrijf plaatsen. En ze dan vooral niet in de buurt van de goede mensen zetten, want die horen in een omgeving te zitten waar ze kunnen groeien. Met deze aanpak creëer je een angstcultuur en dat was het tegenovergestelde van wat we wilden bereiken. Vervolgens introduceerde iemand uit het team de term springplank. Een woord dat je kunt koppelen aan kracht en vertrouwen. Die kant wilden we op.’ Maar alleen met een krachtige term ben je er niet. Van Oostveens team stond nog steeds voor de vraagstelling: “Hoe houden we onze mensen gemotiveerd en realiseren we tegelijkertijd een succesvolle afbouw?” Want uiteindelijk laat je mensen hun eigen baan opeten. ‘Het antwoord was om een omgeving te creëren die op een natuurlijke manier meebeweegt met een kleiner wordende portefeuille. Oftewel: mensen binnen de periode van afbouw zelf hun geambieerde baan te laten vinden. En ze moesten zo goed worden dat ze dat ook makkelijk ging lukken.’

## **Investeren in medewerkers**

Het waren mooie woorden die Van Oostveens team uitsprak, maar ze klonken wel erg optimistisch om er een waterdicht plan aan te verbinden. Toch borduurde Van Oostveen er vol goede moed op door. ‘We ontdekten dat als we deze plannen wilden laten slagen we moesten investeren in onze medewerkers. Dat betekende dat het opleidingsbudget omhoog ging en dat we het HR-beleid aan moesten laten sluiten bij deze uitzonderlijke situatie. Zo is het algemene beleid dat bij duurdere opleidingen een terugbetalingsregeling geldt bij vertrek. Maar in onze situatie moedigen we het juist aan dat iemand een nieuwe baan vindt. Dan kun je diegene vervolgens niet de rekening presenteren. Al moet je soms natuurlijk wel grenzen trekken.

## **Gevulde rugzak**

Uiteindelijk werden de plannen samengevat in vier pijlers. Waarvan de eerste het investeren in mensen is. ‘Het opleidingsbudget is verdubbeld, er worden actief collectieve cursussen en trainingen aangeboden en als bijvoorbeeld een banker vertrekt, wordt de assistent banker opgeleid om zijn plek in te nemen. De tweede is de persoonlijke marketing verbeteren. Dat betekent dat medewerkers gecoacht worden in het activeren van hun netwerk, interne vacatures gedeeld worden en we regelmatig ambitiegesprekken met de medewerkers voeren. Nummer drie is performance management. We vragen medewerkers constant: “Wat is jouw ideale volgende functie? Wanneer wil je daar naartoe?”

Wat ga je doen om daar te komen? En hoe kunnen we je helpen?” Tot slot plannen we de afdeling anderhalf jaar vooruit. Niet qua namen en rugnummers, maar qua aantallen en functies. Dat doen we in alle openheid, dus iedereen is van deze aantallen op de hoogte.’ Tot nu toe pakken Van Oostveens plannen positief uit. De medewerkers zijn gemotiveerd omdat hun rugzak constant gevuld wordt en ze hun collega’s op een enthousiaste manier richting een nieuwe baan zien vertrekken.

## **Krimpen zonder kramp**

Van Oostveens aanpak is naast mensgericht ook economisch succesvol te noemen. Niet zozeer omdat de opleidingskosten gecompenseerd worden door niet gemaakte reorganisatiekosten, maar vooral omdat er winst gemaakt wordt aan de opbrengstenkant. Het goed gemotiveerde team levert betere prestaties. ‘We hebben de resultaten met tientallen miljoenen per jaar verbeterd en enkele honderden miljoenen aan kapitaal vrijgespeeld voor de bank. Doordat iedereen zo gemotiveerd is, kunnen we zo’n resultaat behalen en maken we het verschil.’ Waar Van Oostveen soms wel van wakker ligt, is de laatste groep die overblijft. Maar ook daarvoor lijken oplossingen zich spontaan aan te dienen. ‘Doordat we alles zo strak gemanaged hebben, krijgen we ineens van verschillende kanten vragen om hulp. Andere afdelingen vragen ons bijvoorbeeld om te helpen bij het verhogen van de winstgevendheid.

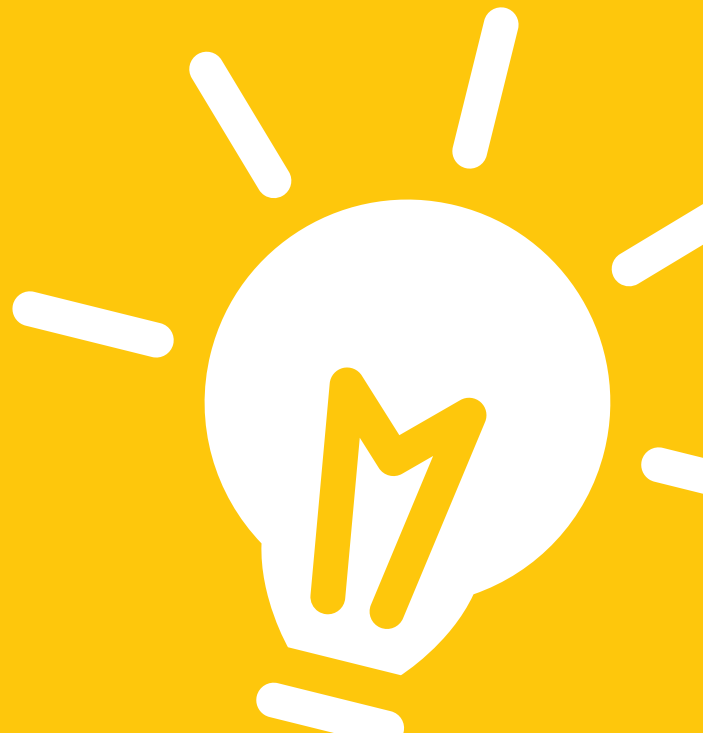
# EEN JAAR NA DE VERKIEZING

**Rob van Oostveen viel op omdat hij met organische krimp van zijn team tegen de stroom in leek te zwemmen. Het leverde hem een nominatie op in de Multiplier of the Year-verkiezing. Bleek zijn aanpak levensvatbaar? En wat heeft het hem opgeleverd?**

Van Oostveen: 'Het afgelopen jaar was enorm bewogen in positieve zin. Dat ik een portefeuille aan het afbouwen was, betekende niet alleen dat ik medewerkers zag vertrekken naar een nieuwe uitdaging, maar dat ik zelf ook uitkeek naar de volgende stap. Daarom was ik net zo goed onderdeel van het programma en heb ik zelf ook intensief aan zelfontwikkeling gedaan. Ik deed niet alleen mee aan de opleidingen en ontwikkelprogramma's die we zelf organiseerden, van workshops LinkedIn tot competentie-trainingen en een masterclass real estate. Ik heb daarnaast ook een opleiding governance gevolgd en heb deelgenomen aan een leiderschapsreis naar Afrika. Ondertussen kwam daar de nominatie bij. Daardoor kreeg onze aanpak meer bekendheid naar de buitenwereld. Dat heeft het team enorm veel erkenning gegeven en het gaf iedereen een extra boost om er nog harder tegenaan te gaan. Ik ben door de Rotterdam School of Management gevraagd om de afbouw van de Corporate Bank uit te werken als case en het is daar nu onderdeel van hun Leiderschap programma. Het leuke aan mijn casus is dat het de ogen opent. Ik hoorde



de kwartjes soms bijna letterlijk vallen. Inmiddels hebben verschillende mensen ook bij me aangeklopt voor advies, dat geeft een ontzettende kick. De afbouw van de kredietportefeuille bij Van Lanschot is nog steeds in volle gang. Op dit moment is nog 35% over van het team waarmee we zijn gestart en alle doelstellingen zijn overtroffen. Zelf heb ik het afgelopen jaar ontdekt wat mijn drijfveren zijn. Ik word er gelukkig van om mensen én vermogen te laten groeien. In het verleden heb ik vaak functies gehad waarbij ik voornamelijk inhoudelijk bezig was óf met leidinggeven, maar nu ben ik op zoek gegaan naar een functie waarbij die twee in balans zijn. Die heb ik gevonden in mijn nieuwe baan als directeur en hoofd beleggen bij een Family Office, waar het mijn verantwoordelijkheid is om het team aan te sturen en het vermogen te laten groeien. Ik kijk uit naar het komende jaar, maar blik ook tevreden terug op het vorige. De nominatie was als een kers op de taart. Leidinggeven zie ik als een reis waarin je je steeds iets verder ontwikkelt. De ultieme leider bestaat niet, maar als je aanpak opvalt en je als Multiplier bestempeld wordt, is dat een mooi compliment. Tegen de toekomstige genomineerden kan ik ook alleen maar zeggen: je doet kennis op, krijgt nieuwe inzichten en leert veel nieuwe mensen kennen. De nominatie kost wel wat inspanning, maar het loont om er energie in te steken, want dat is het meer dan waard.'



Wil je meer weten over Multipliers, de Multiplier of the Year  
verkiezing of over onze andere leiderschapsprogramma's?  
Neem dan contact met ons op:

VDS & Gooiconsult  
Groenekanseweg 85  
3737 AC Groenekan  
Telefoonnummer: 0346 74 54 00  
E-mail: [info@vds.nl](mailto:info@vds.nl)

Uitgave 2015-2016

**MULTIPLIEROFTHEYEAR.NL**

**W** WISEMAN  
GROUP

vds ▼■●

**Gooiconsult.**

 **LEADERSHIP**  
NATIVES