

Kwetsbaarheid als kracht

Het is de kunst kansen voor mensen en voor de organisatie te laten samenvloeien. Financial Investigator sprak met Philippe Wits, CEO van Lifetri.

Door Lies van Rijssen

Bij ploegen en oogsten is het resultaat direct zichtbaar. Op de middelbare school dacht ik nog dat ik boer zou worden. Ik had vaak en met groot plezier op de boerderij van mijn oom in Frankrijk gewerkt, de broer van mijn moeder die Française is. Uiteindelijk leek het boerenleven me toch te eenzijdig. Ik ben toen Economie gaan studeren in Amsterdam. Een traineeship bracht me bij Fortis, een organisatie met een enorme groeiambitie. Ik mocht me richten op beleggen, bankieren en verzekeren. Ik bleek daar aanleg voor te hebben en bleef.

De financiële sector doet ertoe en kan impact maken. We zorgen ervoor dat mensen risico's kunnen lopen, een huis kunnen kopen. Door Fortis werd ik vrij snel uitgezonden naar MeesPierson. Daar mocht ik handelaren in commodities gaan financieren: koffie, cacao, tarwe, soja. Op een suikerplantage in Brazilië vroeg ik een boer hoe de keten in elkaar zat. Ik zag hoe wij als bank een schakel waren in het lange proces naar het pak suiker dat uiteindelijk voor 99 cent in de supermarkt ligt. Cijfers waren belangrijk, maar wat er allemaal achter zat – de keten – bleek minstens zo belangrijk. MeesPierson was een van de beste commodity bankiers in de wereld vanwege de mensen die er werkten. Die waren heel goed in hun vak, van de backoffice tot de bedrijfstop. Mijn interesse voor de keten is de rode draad in mijn carrière geworden.

Mijn werk voor MeesPierson bracht me ook naar Azië, waar ik een tijdlang heb gewoond met mijn gezin. Wát een mooie tijd. Maar ik liep ertegenaan dat commodity-financiering wel heel gespecialiseerd is. Daar wordt je blikveld op den duur niet breder van. Via een vriend kwam ik bij Fortis Verzekeringen, waar ik een concept moest

introduceren dat ik nog niet kende: lean. Kort gezegd staat dat voor: 'Stel de klant en de medewerkers centraal en zorg als manager dat de medewerkers hun werk zélf kunnen verbeteren.' Dat concept, dat werd toegepast in fabrieken zoals Scania Nederland, was nieuw in kantooromgevingen.

Hoe maak je zichtbaar wat het werk allemaal inhoudt? Hoe stel je de mensen die het uitvoeren centraal? Daar, bij Fortis Verzekeringen, later a.s.r., heb ik vijf jaar leidinggegeven aan grote veranderprogramma's en daarbij ook 'het nieuwe werken' geïntroduceerd, met veel thuiswerken. Een inspirerende periode waarin ik me wel steeds vaker ging afvragen waarom het topmanagement niet deed wat de werkvloer zich allang had eigengemaakt. Daar raakte ik uiteindelijk tamelijk gefrustreerd over.

Toen Citigroup in Londen me vroeg om lean uit te rollen over de ongeveer 65.000 mensen in hun kantoren in EMEA heeft mijn vrouw, die mijn frustraties zag, me stevig bevraagd: waarom zou ik dat willen doen als het plezier weg was? Ik kwam toen in gesprek met Ardanta, de uitvaartverzekering van a.s.r., en stapte over, om zélf te gaan managen. Bij Ardanta zette ik het binnenhalen van nieuwe klanten stop – we hadden er al heel veel – en verplaatste ik de focus naar de wensen van de bestaande klanten.

Als je nadenkt over je leven en over je dood, wat is dan echt belangrijk voor je? Een uitvaartverzekering alleen gaat dat niet oplossen. Dat leverde zoveel tractie, dat klanten soms klaagden dat ze niets bij ons konden kopen naast hun verzekering. Intussen gaven de mensen op de werkvloer me het signaal dat werken in een closed

‘De meeste bedrijven ontwerpen werkprocessen en draperen daar mensen omheen.’

CV

Philippe Wits

Philippe Wits studeerde Economie aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 2019 is hij CEO van Lifetri Groep (pensioen-, uitvaart- en overlijdensrisicoverzekeringen). Wits was eerder werkzaam bij Fortis/MeesPierson, a.s.r. en Ardanta. Hij heeft veel ervaring als verandermanager.



book-markt, waar geen polissen meer verkocht werden, geen boeiende werkomgeving was. Door mensen op de werkvloer zelf de kans te geven product- en procesverbeteringen door te voeren, heb ik dat beeld gedraaid. Dat inzicht heb ik ook toegepast in het levenbedrijf van a.s.r.

Na 11 jaar bij a.s.r. kwam Lifetri op mijn pad. De aandeelhouder wilde investeren in verzekeringen. Mijn voorwaarde om over te stappen was dat de aandeelhouder zich voor langere tijd zou verbinden en mij de kans zou geven het bedrijf naar mijn inzichten in te richten en het service book-concept te implementeren. Hier zit ik nu middenin.

De meeste bedrijven ontwerpen werkprocessen en draperen daar mensen omheen. Ik probeer hier een bedrijf in te richten waar mensen centraal staan die zelf de processen mogen ontwikkelen. Dat is een groot thema in mijn werk. Een ander thema is dat wij proberen pensioenfondsen voor óns te laten kiezen. Hoewel dat nu een aantal keren gelukt is, zijn we nog vrij onbekend. Onze propositie verschilt ook nogal van die van andere aanbieders. Wij zijn een beetje de Bol.com van 15 jaar geleden, die beloofde pakketjes aan de deur te bezorgen. Wij bieden andere diensten aan en hebben een volledig legacy-vrij IT-systeem. Maar hoe doe je dat in een sector die hecht aan traditie en zeer zorgvuldig zijn afwegingen maakt? Kiezen voor the new kid on the block is dan bijna wezensvreemd.

Vertrouwen bouwen en vertrouwen houden, zie ik momenteel als de grote ontwikkeling in de financiële sector. Net als de toename van regulering en toezicht. Ook daarvan is het doel het vertrouwen in

de sector te behouden. Tegelijk zie ik dat steeds meer financiële instellingen zelf meaning en purpose willen geven aan hun bedrijf vanuit de insteek het goede te willen doen voor hun klanten. Ook als niemand kijkt.

Diversiteit en inclusie zijn cruciaal voor een goede bedrijfsvoering. Ik probeer het bedrijf in te richten vanuit de kwaliteiten van mensen en de kracht van een collectief. Het concept van collectief leiderschap, waarbij we iemand een profiel geven dat gebaseerd is op de kwaliteiten die dit mens in zich heeft en die kwaliteiten hier kan ontwikkelen, staat hierbij centraal. Collectief leiderschap betekent ook dat wanneer het niet mijn moment is om leider te zijn, iemand anders, wiens moment het wel is, naar voren stapt. Mijn kwaliteit is dat ik mensen kan inspireren, overzicht kan behouden en vanuit gevoel en intuïtie kan acteren. Maar als het moment vraagt om iemand die heel precieze instructies kan geven, dan moet iemand anders dat doen. Precies langs die weg geef ik diversiteit en inclusie op een natuurlijke manier de ruimte. En natuurlijk is het de kunst kansen voor mensen en voor de organisatie te laten samenvloeien.

Vóór mijn overstap in 2011 naar Ardanta dacht ik dat slimheid, mijn cijfermatige instelling, analytisch vermogen en overtuigingskracht mijn sterkste kwaliteiten waren. Dat zijn kwaliteiten, maar ik ontdekte later dat ik veel krachtiger ben als ik durf te vertrouwen op mijn gevoel en intuïtie en erin slaag mijn hart te laten spreken. Dat

is het belangrijkste inzicht dat ik in mijn werk heb opgedaan. Dat betekent ook mijn kwetsbaarheid tonen en het effect daarvan kennen. Kwetsbaar is niet hetzelfde als zwak. Kwetsbaar is bijvoorbeeld durven zeggen: 'Ik ben hier >

‘Kwetsbaar is bijvoorbeeld durven zeggen ‘ik ben hier heel goed in en ik ga dit nu doen.’

‘Vertrouwen bouwen en vertrouwen houden, zie ik momenteel als de grote ontwikkeling in de financiële sector.’

heel goed in en ik ga dit nu doen.’ En ook durven aangeven dat je iets niét kunt, hulp vragen en ruimte maken voor iemand die het talent op dat specifieke onderdeel wél heeft.

In 2011 kreeg ik een hartritmestoornis, waarvoor ik in een ziekenhuis behandeld moest worden. Ik werd me bewust van de overeenkomst tussen ziekenhuizen en financiële instellingen. Men stelde de diagnose en gaf een pilletje. Daarna zou de patiënt zich beter moeten voelen. Dat was bij mij niet het geval. Anderen hielpen me daarmee, en ikzelf ook, maar het ziekenhuis deed dat niet. Dat is daar niet op ingeregeld. Ik ben me toen gaan realiseren dat de verantwoordelijkheid om voldoende te luisteren naar mijn lichaam bij mijzelf ligt.

Ik word nog steeds wat ongemakkelijk bij de herinnering, maar wat voelde het lastig dat ze mijn project tijdens mijn afwezigheid deels aan iemand anders hadden gegeven. Heel normaal natuurlijk, want de business moest doorgaan. In een meeting lichtten ze toe waarom ze het zo geregeld hadden. Ik bleef stil, reageerde niet, voelde mijn hartslag omhooggaan, keek om me heen, stond op en liet weten dat het allemaal heel slecht voelde. Dat ik er even niet mee om kon gaan en de meeting verliet. Hoewel door mijn hoofd raasde of wat ik aan het doen was het einde van mijn carrière zou betekenen en of ik me niet heel erg zwak toonde, was het effect van deze ook voor mijzelf onverwachte actie overweldigend positief. Dat is het belangrijkste moment in mijn loopbaan geweest, omdat ik ontdekte dat in het luisteren naar mijzelf, mijn hartslag en intuïtie, een grote kracht bleek te zitten. Sindsdien luister ik goed naar de signalen van mijn lichaam. Deze ervaring heeft van mij een ander, beter en ook leuker mens gemaakt. Ik kwam trouwens niet op straat te staan.

Mijn overtuigingen in balans brengen met de impact op mijn werk en de mensen om mij heen blijft een uitdaging. Het stemmetje dat fluistert ‘pas op, zeg dat nu niet’ meldt zich geregeld. Want ik begrijp dat mijn visie niet altijd voor iedereen helder is. Mijn andere grote uitdaging is te zorgen dat mensen hun eigen kracht gaan zien, in zichzelf gaan geloven, zichzelf gaan zijn en gaan groeien. Nog een uitdaging is een purpose te creëren in dit bedrijf, het tegelijk financieel gezond te houden en de regelgeving te volgen die daar soms haaks op lijkt te staan. Soms zou je voor klanten wel dingen willen doen die schuren met de wetgeving.

Mensen drijven mij. Hen te laten groeien, impact te creëren op de maatschappij. Wat mij intrigeert, inspireert en ook zorgen geeft, is hoe

diezelfde maatschappij zich ontwikkelt. Hoe innovaties de wereld vormgeven, maar tegelijk ontwrichten. In Californië leerde ik op de Singularity University hoe allerlei hedendaagse ontwikkelingen in hun exponentiële groei veel meer facetten van de samenleving en ons leven raken dan we denken.

De invloed van social media maakt het bijvoorbeeld heel lastig om goed een mening te vormen. Te vormen, niet: te uiten. Heel veel thema’s zijn off-limits geworden. Een voorbeeld: anders dan we de afgelopen jaren gewend waren, ligt de focus van beleggers weer meer op beleggen in wapens. Hoe moeten we daarmee omgaan? We waren net gewend om verantwoord te willen beleggen. Moeten we verantwoord beleggen dan niet herdefiniëren? We willen ook niet dat Rusland hier straks voor de deur staat. Over zulke dingen zou ik graag een volwassen gesprek voeren. Dat type gesprekken vindt eigenlijk niet meer plaats in onze maatschappij. Polariseratie maakt dat vrijwel onmogelijk. Ik vind dat tamelijk beangstigend. Ik vrees dat daarin een deel van de oorzaak ligt van waarom zo veel mensen momenteel depressief zijn: 45% van alle arbeidsongeschiktheid wereldwijd komt door depressiviteit. Engeland heeft een ministerie van Zelfmoordpreventie. Depressiviteit lijkt een epidemie te worden.

Ik worstel hiermee. Hopelijk slaagt goede journalistiek erin om af en toe weer wat overzicht en rust de wereld in te brengen. ■

bankieren
kwetsbaarheid
de mens centraal
kracht impact Lifetri
het nieuwe werken
werkprocessen Fortis
boer Citigroup MeesPierson
a.s.r. intuïtie
Ardanta