



Hij was geen laatbloeiër, integendeel: Martin Stam (61) sleepte al voor zijn dertigste een directiefunctie in de wacht. Decennialang genoot hij met volle teugen van het leidinggeven aan grote en kleine teams binnen de bank. Totdat hij – na bijna veertig dienstjaren – alsnog zijn jongensdroom najoeg en als zelfstandige een eigen bedrijf startte. “Ik pluk nog altijd de vruchten van mijn Rabo-periode.”

Dagelijks enveloppen dichtplakken, dat was een van de taken die hij als negentienjarige knaap bij de lokale Rabobank in zijn geboorteplaats Wognum (West-Friesland) uitvoerde. “Heel ambachtelijk werk”, lacht hij. “Zo heb ik tijdens mijn Rabo-loopbaan ook de hele automatiseringsgolf van a tot z meegemaakt.”

Op zijn achtentwintigste was hij al directeur. Martin: “Blijkbaar was ik op dat moment de jongste directeur van Nederland. Dat had je me toen overigens niet hoeven vertellen, want ik had het zelf ook wel in de gaten. Als jonge hond bewoog ik me tussen de keurig gekamde grijze kapsels in blauwe pakken, dus dat viel wel op.”

De magie van verandering

In tweeëntwintig jaar tijd doorliep hij vier verschillende directieteamen, waar hij gedreven de pieken en dalen van het bankbestaan beleefde. Dankzij alle ervaringen die hij tijdens zijn werk opdeed, werd er op een zeker moment een vlammetje in hem aangewakkerd. “Op m’n zesendertigste deed ik naast mijn werk een studie Bedrijfskunde, met Verandermanagement als afstudeerrichting”, vertelt Martin. “Ik werd gegrepen door zaken als ‘verandering’ en ‘ontwikkeling’, van bedrijven maar ook van personen, en vroeg me af of ik daar in mijn werk niet meer mee kon doen.” Toen hij algemeen directeur werd van Rabobank Weesp-Muiden, werd hij geïnspireerd door een teamcoach, Kees van Zijveld. “Het werk dat Kees deed vond ik misschien nog leuker dan algemeen directeur zijn. Zó inspirerend.”

Niet veel later kreeg hij de kans om een rol als consultant bij Rabobank Nederland te bekleden. Hij hapte direct toe. “Drie jaar lang heb ik mogen werken voor het programma Processen & Sturing. Vooral de ontwikkel- en verbetertrajecten rondom houding en gedrag vond ik geweldig om te doen. Een prachtige tijd. Daar werd ook de kiem gelegd voor de rest van mijn werkzame leven. Want ik voelde al diep van binnen: dit is het werk waar ik echt warm van word.”

Toch stapte hij niet meteen uit zijn managersbestaan. Eerst switchte hij naar een lijnfunctie als Marktdirecteur bij Rabobank Amsterdam. “Met veel enthousiasme hoor”, beaamt hij, “ook dat was machtig interessant. Daar werkten toen nog ruim zeshonderd, misschien wel zevenhonderd mensen, iets wat we ons nu bijna niet meer kunnen voorstellen. En al die mensen zorgden voor een enorme dynamiek met veel uitdagingen. En dan ontdek je ook dat de praktijk veel weerbarstiger is dan de theorie, of het geven van een training ...”

Erkenning als motivatie-booster

Na enerverende jaren in het directiedomein werd Martin getriggerd door het programma Culture Collective. “Dat ging over cultuurverandering”, vertelt hij. “Uit de business werden tien mensen voor de functie van facilitator voor dit programma gezocht. Daarbij werd je helemaal klaargestoomd door het bureau Aberkyn, een McKinsey Company, dat gespecialiseerd is in leiderschap en organisatie-transformatie. Ik meldde me aan, solliciteerde en werd aangenomen. Het hele traject was een fantastische leerschool waar ik nog altijd nagenietend op terugkijk.”

Wel sloeg de twijfel nog even toe. De opdracht, hoe mooi ook, was in eerste instantie voor een jaar. Martin: “Ik was op dat moment 54 en had nog een vaste baan. Was het wel verstandig om die aan de wilgen te hangen voor een tijdelijk project? Wat als ik na een jaar met lege handen zou staan?” Toch ging hij ervoor, want het was de kans van zijn leven. Gelukkig bleek het een juiste keuze. Hij en alle andere deelnemers werden behoorlijk intensief opgeleid, een flinke investering die al snel duidelijk maakte dat het hele programma een langer leven beschoren was.

Maar na drie jaar werd het toch nog even billenknippen. Martin: “De balans werd opgemaakt en de vraag rees of het programma moest blijven bestaan. Zo niet, zouden we allemaal boventallig worden. Mede dankzij HR-directeur Janine Vos bleef alles intact. Zij drukte ons op het hart dat die cultuurverandering een wezenlijk onderdeel van de organisatie was dat je niet zomaar overboord kon gooien. Mentaal maakte dat ook een groot verschil trouwens, merkte ik. Die waardering was heel prettig. Je voelt je dan niet afgedankt aan de kant gezet nadat je je jaren hebt ingespannen. Nee, er is echt erkenning voor wat je doet. Dat geeft je motivatie een enorme boost.”

Alles begint met aspiratie

Ondanks de zekerheid die Martin weer had, werd hij gevraagd voor een externe opdracht bij Geldservice Nederland (nu Geldmaat). Er was vraag naar hulp bij leiderschap en cultuurverandering. Deze klus gaf hem uiteindelijk hét zetje in de rug dat hem deed besluiten om op eigen benen te gaan staan. Eerder al had hij bij het programma Culture Collective zijn huidige kompaan Robbert Jansen leren kennen, die, net als hij, ook wel oren had naar het idee van een eigen bedrijf. Twee heren dus, jong van geest, die hun passie wilde volgen – en zelfstandig de vleugels uitslaan. Van het een kwam het ander: op 1 januari 2017 was [Aspire Company](#) een feit.

Martin: “De titel van onze onderneming, Aspire, zegt in één woord waar we voor staan: aspiratie, daar begint alles mee. We helpen bedrijven, klein en groot, om er alles uit te halen, om het volle potentieel van hun mensen te benutten.” Als twee gecertificeerde coaches én ervaringsdeskundigen begeleiden ze nu directie-, management- en expertteams. Daarnaast zijn ze actief voor [Foundation for Natural Leadership](#) (FNL), mede opgericht door Herman Wijffels, waarbij ze leiderschapstrails in de natuur begeleiden. “Van Europa tot Afrika”, zegt Martin. “Heel gaaf. Eind september ga ik met Robbert naar Abruzzo, Italië. En een week later naar de Sierra Nevada in Zuid-Spanje.”

Overigens groeien de twee bij het begeleiden van teams zelf net zo hard mee. “In vijf jaar tijd heb ik meer persoonlijke groei en ontwikkeling doorgemaakt dan in de veertig jaar daarvoor”, zegt Martin. Daarnaast stretcht hij zichzelf ook om nieuwe ervaringen op te doen die hij weer deelt met de teams die hij traint. Bijvoorbeeld via een opleiding Systemisch Werk. “Daar heb ik zo veel nieuwe dingen geleerd. ‘Familieopstellingen’ bijvoorbeeld, reuze-interessant. Het komt erop neer dat alles begint met de plek die je in een systeem inneemt. En het eerste systeem waarin je moet zien te functioneren is natuurlijk je gezin, je systeem van herkomst, met je familieleden. Daar wordt doorgaans de kiem gelegd voor hoe je je later gedraagt. Het leverde me mooie inzichten op. Inzichten die ik graag deel met de mensen die ik coach, maar waar ik ook zelf veel aan heb.”

Je gevoel als kompas

Had hij achteraf gezien niet veel eerder willen switchen naar dit coaching-avontuur? Martin vindt het lastig om daarop een eenduidig antwoord te formuleren. "Die hele Rabo-tijd met alle ups en downs had ik nooit willen missen", overpeinst hij. "Al die jaren bij de bank hebben me enorm veel geleerd en me grotendeels gevormd tot wie ik ben. Daar pluk ik nog altijd de vruchten van. Ik ben dankbaar voor die praktijkervaring, dat is zeker geen weggegooide tijd. *Deep down* wist ik wel dat ik nog andere dromen had, maar de tijd om die na te jagen was eerder misschien gewoon nog niet rijp. Ik denk dat dit is zoals het had moeten gaan, alle successen en tegenslagen hebben me gebracht waar ik nu ben. Dat sluit ook goed aan bij deze mooie en treffende oneliner: *Every upset in life is a setup for growth.*"

Nog een vraag die opdoemt: is zo'n overstap naar zelfstandigheid niet lastig als je al zo lang gewend bent aan een vaste baan? Of valt dat juist mee? "Het is wel een hele andere wereld", benadrukt Martin, "maar het valt uiteindelijk heel erg mee. Jarenlang was ik directeur voor een werkgever, nu ben ik mijn eigen 'baas'. Wat ik daarbij vooral merk, is dat woorden als 'vrijheid' en 'zelfstandigheid' een compleet nieuwe lading krijgen. Zelfstandigheid betekent vrijheid in handelen, dat had ik voorheen ook, net als vrijheid bij het uitvoeren van mijn werk. Maar aan die termen kleven wel nieuwe gevaren, want je moet er zelf voor zorgen dat er opdrachten binnenstromen, anders loop je inkomsten mis." Of hij af en toe nog terugverlangt naar de bank? Nee, daarvan is geen sprake. "Ik heb een geweldige tijd bij Rabo achter de rug", vertelt hij, "maar opereren in een wereld zonder politiek en hiërarchie, en zonder dat elke besluitvorming in een sjabloon moet worden geperst, is ook wel eens fijn. Ik kan nu echt mijn creativiteit helemaal de vrije loop laten, heerlijk! Momenteel is dit precies wat ik wil."

Wat zou hij mensen willen meegeven die – vroeg of laat in hun carrière – ook spelen met het idee om het roer om te gooien? "Luister in de eerste plaats naar je gevoel", zegt hij, "en voeg daar wat rationele rekensommen aan toe. Natuurlijk moet je goed incalculeren wat zo'n omslag betekent voor je situatie, je financiën, noem maar op. De vraag die mij erg hielp: wat is het 'ergste' dat er kan gebeuren? Als het antwoord daarop niet zo spannend is, staat niets je nog in de weg. Maar het gevoel *deep down* is leidend, dat is de bron van waaruit je moet handelen, daar geloof ik echt in. En zodra je alle voors en tegens tegen elkaar hebt weggestreept, rest er nog maar één ding: *gáán!*"

- *Benieuwd naar de jaargang Natuurlijk Leiderschap van de FNL die in september weer van start gaat? [Kijk dan hier](#)*

Zelf aan de slag?

Blijf regisseur van je loopbaan door je voor te bereiden op alle veranderingen. In welke richting je je wilt ontwikkelen, besluit je zelf. Rabobank wil jou daarin faciliteren met informatie en hulpmiddelen. SamenWerkt! adviseert en ondersteunt alle collega's van lokale banken en Rabobank Nederland met onder andere loopbaanvraagstukken of vraagstukken rondom inzetbaarheid op de korte en/of lange termijn ([kijk hier](#) voor een regie op je loopbaangesprek). Zij organiseren inloopmomenten, workshops en arbeidsmarkt-events. Op [Mijn loopbaan](#) heb je de mogelijkheid om gratis loopbaantesten te doen, rondom 'wie ben ik', 'wat kan ik' en 'wat wil ik'. Ook vind je hier informatie over de arbeidsmarkt, toegang tot externe vacatures, beroepen, opleidingen en tips om jezelf te presenteren voor netwerk- en sollicitatiegesprekken. Of laat je inspireren door de [Rabobank Skills](#).



Detacheer-avonturen: "Het leven is te kort om dingen te doen die niet passen"



Een radicale switch? "Achteraf valt zo'n sprong in het diepe enorm mee"



Waardevolle koffiemomenten: "Elk gesprek helpt je verder"



Piloot in spe bij CDD: "In de cockpit moet je hetzelfde soort keuzes maken"