



# AFSPRAAK AAN DE MEET

*Waarom topmanagers fietsen*

LUC RADEMAKERS

HANS BOURLON  
KAREL VAN EETVELT  
BOB VERBEECK

D/2019/45/59 – ISBN 978 94 014 5882 5 – NUR 801, 806

Vormgeving omslag: Peer De Maeyer

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

© Luc Rademakers & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.  
Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,  
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan  
ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41

3000 Leuven

België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

# INHOUD

**VOORAF: MANAGEMENTDAGBOEKNOTITIES** 9

**AAN DE START** 15

---

**DE WEG NAAR SUCCES** 19

---

Met talent aan de start 20

Opleiding, of: hoe leer je fietsen? 28

Training, of: hoe kun je beter fietsen? 40

Timing of de juiste keuze maken 52

Gelukkig toeval onderweg 60

Passie als rugzak 68

De smaak van succes 76





<b>HOE HOUD JE SUCCES VAST?</b>	<b>87</b>
Focus en positionering	88
Strategie en koersrichting	96
Impact, over ritwinnaars en ronderenners	104
Verrassen en veranderen	112
Engagement en betrokkenheid	118
Reputatie en gunfactor	128
<b>HOE BLIJF JE SUCCES DE BAAS?</b>	<b>139</b>
Het belang van een goed team	140
Elk peloton heeft een buik	150
Baas over je talent	160
De supporters thuis en buiten	170
Het peloton van morgen	180
<b>AAN DE MEET</b>	<b>189</b>
<b>DANKWOORD</b>	<b>193</b>
<b>OVER DE AUTEUR</b>	<b>195</b>

*Voor Celeste Bianchi,*

*Voorjaar 2015, Aubres, Drôme Provençale.*

*Azuurblauwe blik, betoverende lijn, achter slordig geplaatste terrasstoelen, wat achteloos tegen de muur leunend.*

*Sempre, was de naam, wat betekent: voor altijd, voor elke dag.  
Maar dan mooier, want in het Italiaans.*

*Kon een liefde verleidelijker beginnen? Dan zijn we even dichterbij  
gekomen, en hebben we elkaar sindsdien niet meer verlaten.*

# VOORAF

## MANAGEMENT- DAGBOEKNOTITIES

Een wielrenner in het bedrijf? Nee, dat hadden ze nog niet. Na een uitermate kort gesprek verliet ik het kantoor van de directie, mét een samenwerkingscontract. We zijn dan ergens halverwege de jaren tachtig. Wielrennen, en fietsen bij uitbreiding, was nog de sport van de *underclass*. Tennis was toen de sport van de sociale lift. Golf was nog nagenoeg onbekend, toch aan deze kant van de plas. Bij de bedienden en de kaders werd er in de jaren tachtig niet gefietst. Dat ik dat wel deed, maakte me meteen tot een onbegrijpelijke curiositeit. De fiets was geen onderwerp aan de desk, zelfs niet aan de koffiemachine, de toen nog eerste *open space* op het werk.

Fietsers zaten er wel bij de arbeiders, oud-wielrenners vaak, met mooie erelijsten. Het waren bijgeschaafde, ruw uitziende mannen met zachte pitten, bij hun collega's voornamelijk terend op bewondering voor hun verleden. Fietsers waren er ook bij de medewerkers die afgerond een kilometer van het bedrijf woonden, wat gold als een teken van gebrek aan ambitie of aan talent, en liefst beide. Wie onder de kerktoren wilde blijven, fietste. Anderen streef-

den naar een Audi A6 2.7 of een BMW 530. Ecologisch was daar nog niks mee aan de hand.

Dertig jaar later is er veel veranderd. Tennis is sterk gepopulariseerd, golf is als exquise sport voor ondernemers en topmanagers alweer over zijn hoogtepunt heen. Het fietsen is nu overal, maar toch het meest prominent zichtbaar en voelbaar in het bedrijfsleven, vaak zelfs aan de top. Niet enkel in het weekend, ook in de week. Bedrijventeams nemen deel aan duizend kilometer Kom op Tegen Kanker, aan Ventourist, aan de Dodentocht van Bornem ... De selfies, Facebookberichten, Snapchat- en Instagramposts gaan daarbij enthousiast over en weer, vestimentair ontdaan van elke professionele status, of toch niet?

In 1975 – het was een bloedhete zomer – reed ik, in een prachtig zwart-wit geblokt wollen Peugeot-shirt, van al mijn schoolkameraden het snelst over de dichtstbijzijnde spoorwegbrug. Bernard Thévenet haalde het, in datzelfde Peugeot-shirt, in de Tour van datzelfde jaar 1975, van de tot dan toe onoverwinnelijk gewaande Eddy Merckx.

In jezelf geloven en nooit berusten in de tradities van het peloton: dat moet daar al in mezelf, en naar alle waarschijnlijkheid ook in Thévenet, zijn opengebloeid. Bernard Thévenet leverde het eeuwige roem op in Frankrijk; mij een tien centimeter hoge gouden beker in plastic, die ik om God weet welke reden altijd heb bewaard. Ik kwam hem weer tegen bij het opruimen van mijn jongenskamer in het ouderlijk huis, op vijfhonderd meter van m'n onvergetelijke aankomststreep in 1975. Bijna als laatste van alle sportsouvenirs bleef deze beker achter in de kast. Toeval? Ik denk het niet.

Drie jaar later – we schrijven 1978 – ging ik na tien jaar voorbeeldig studeren, wat saai maar degelijk elk schooljaar eindigend als eerste van de klas, naar een verruiming van wat ik belangrijk vond: ik ging in competitie fietsen, maakte tijd voor mezelf en was daarbij fanatiek in training, voeding en materiaal. Ik nivelleerde op school en leidde een heerlijk dubbelleven: Latijnwetenschappen tot vier uur in de namiddag, en daarvoor en erna alle regen en wind trotseren met de innovatieve Alan Campagnolo Record, een schitterende Italiaanse bolide in aluminium en magnesium die bij de tegenstanders in 1978 indruk maakte, zelfs vooraleer je er een trap op had gegeven.



Mijn wielierloopbaan was uiteindelijk redelijk kort en voor kenners onbeduidend. In aantal jaren zat ik niet langer in het peloton dan aan de universiteit. Bij de wielrenners was ik eerst 'nieuweling' maar voelde mij meteen prof, daarna 'junior', maar dat klonk vervelend veel als 'puber' en ten slotte 'liefhebber', maar als het vooraan te snel ging was het werkwoord waarvan dit zelfstandig naamwoord afgeleid was, al snel heel relatief. Nooit zo afgezien en zo geleefd als in die vijf koersjaren. Ze hebben mijn groepsgevoel en mijn zelfstandigheid aangewakkerd, net als mijn doorzetting en mijn prestatiedrang, mijn ongeduld en mijn gulzige honger naar resultaten, mijn veeleisendheid en mijn ontevredenheid over matige prestaties en ten slotte mijn bucolisch gevoel.

Je houdt aan fanatieke sportbeoefening ook vaak restanten van bijgeloof en bizarre gewoontes over. Zoals elke ochtend met je rechtervoet uit bed stappen, dat kan nooit kwaad. Zelf zie ik een koe naast de weg nog altijd als een trainingsmaat. Een gekruiste blik, een knipoog of een korte hoofdknik tussen mij en het rund zorgen na al die jaren nog steeds voor een niet te definiëren verstandhouding, geen bloedband maar toch een broederschap op en naast de weg. Deze koeien zijn immers de supporters die er altijd waren en altijd zullen zijn, in harde en vlottere dagen, in regen en wind, die als meesters in mindfulness hun leven staan weg te kauwen. Kortom, wat je als renner heel snel leert: vergeet nooit wie tijdens je parcours naast de weg staat, zelfs als de koers hard verloopt en alle concentratie vraagt.

Wat mij tijdens die wielerjaren ook hielp: deel uitmaken van een gouden generatie, van een dynamiek die een sterke pedaalslag aan toenemend zelfvertrouwen koppelde. Zij aan zij, in de eigen sportclub Sport En Moedig (heerlijke naam overigens), met Eric Vanderaerden (groene trui Ronde van Frankrijk 1986), Carlo Bomans (Belgische kampioen 1989, later bondscoach), nationaal Rudy Dhaenens (maar toch ook wereldkampioen 1990) en Dirk De Wolf (Luik-Bastenaken-Luik 1992), internationaal Greg LeMond (eerste wereldtopper uit de VS, twee keer wereldkampioen en drie keer Tourwinnaar). Al hun overwinningen zouden minder glansrijk zijn geweest als er geen peloton van doorde-weekse coureurs jacht op hen had gemaakt.

Is dat een verdienste? Wellicht niet. Een genot én een motivatie zeker wel. Ik zat zowel aan de kop als aan de staart van het peloton en heb daarbij heel veel

geleerd, waardoor ik ook in mijn professionele carrière koersen kon winnen en concurrenten kon verslaan, kon terugslaan, achterstand kon ombuigen in overwinningen en tegenslagen kon relativeren en aangrijpen voor extra energie. Een sportersleven stopt niet voor het voorbij is, en ook niet wanneer het voorbij is. Sporters blijven sporters, ook na hun sportcarrière.

Fietsen in competitie of fietsen zonder klassement, het verschil tussen beide is klein. De tegenstand is dezelfde: de omgeving en jezelf. Wie zichzelf verbetert, komt sneller vooruit. Eenvoudiger kan niet. Bij fietsen is de essentie niet de ander te verslaan, zoals in het voetbal. De ander verslaan is bij het fietsen hoogstens een prettige bijkomstigheid, een gevolg van een sportinspanning, niet de enige of absolute waardemeter. Bij fietsen ligt de essentie hierin: vandaag beter presteren dan gisteren. De kick zit er hem in het verschil ook echt te vóelen. En daaruit de motivatie te halen voor een volgende prestatie. Dat is een adrenaline die ik heel erg herken in het bedrijfsleven. De grenzen van groei opzoeken en die onophoudelijk en onvermoeibaar trachten te verleggen: het is het mooiste dat er is.

Beter doen dan anderen is geen juiste drijfveer om goede resultaten te behalen en echt het verschil te maken. Beter doen dan jezelf is een veel duidelijkere focus. Van jezelf ben je als tegenstander ook altijd zeker. Jij bent de tegenstander die je het beste kent. Andere tegenstanders tracht je te doorgronden door ze te observeren, maar je zit er nooit echt 'in'. Een belangrijk verschil dat ik ook bij mijn jobs in het bedrijfsleven altijd vooropstel: beoordeel nooit een ander zoals je jezelf beoordeelt. Dat gaat niet, want elk inzicht in een ander is oppervlakkig.

Dertig jaar nadat een fietsende werknemer nog als een rariteit werd gezien, als een overblijfsel van een *Vlaamsch* verleden van kasseileggers en dorpscafés, als een verkeerd gecaste sociale match, ziet de wereld er helemaal anders uit.









# AAN DE START



Eerst verdween de sigaar, later verdwenen ook het glas, de rijke lunch en bijgevolg de ronde buik: foto's van topmanagers zijn ondertussen niet meer te onderscheiden van gefotografeerde topsporters. Ze dragen dezelfde maatpakken, die niet meer op maat moeten worden gemaakt, en dezelfde nauw aansluitende sportpakjes, waarin geen honderd gram te veel zit. Een gemiste carrière als topsporter? Geen probleem: een bedrijf leiden is ook topsport.

Je kunt geen bedrijf meer binnenkomen waar géén racefiets in de gang staat, waar géén managers zich voorbereiden op een volgende sportieve uitdaging, waar een MBA in het fietsen, een Master of Biking Application, niet de beste garantie op een glansrijke carrière is. Waarom werd het fietsen zo populair bij managers en ondernemers? Meestal is de fiets er om de meest voor de hand liggende reden: als verlengstuk van een identiteit. Opvallend veel bedrijfsleiders en topmanagers hebben het fietsen als voornaamste vrijetijdsbesteding én passie. Zijn er raakvlakken tussen het vooruit willen op de fiets en het willen groeien als onderneming?

Elf bedrijfsleiders getuigen in dit boek over hoe onafscheidelijk fietsen en management of ondernemen zijn: voor de uitzendsector Mark De Smedt (Adecco), voor de federaties Karel Van Eetvelt (Febelfin), voor het entertainment Hans Bourlon (Studio 100), voor de sport Bob Verbeeck (Golazo), voor professionele diensten Piet Vandendriessche (Deloitte), voor de industrie Alain Bernard (DEME), voor de bank-verzekeraars Johan Thijs (KBC), voor de reissector Jan Dekeyser (Thomas Cook), voor de voeding Davy De Vliieger (Continental Foods), voor de energie Tom Van de Cruys (Total, waartoe ook Lampiris behoort) en voor de mobiliteit Eddy Haesendonck (BMW).

Dit boek tracht een inzicht te geven in hoe het managen van jezelf gelijk kan lopen met een onderneming managen. Want vaak is het niet moeilijker dan dat. Het fietsen als een micro-onderneming. Er is alvast één grote gelijkenis: zowel fietsen, managen als ondernemen zijn mensenwerk. De weg naar de meet, waar in grote of mindere grote mate succes ligt te wachten, neemt dezelfde bochten, toppen en dalen. En net zoals een rittenkoers, die over verschillende etappes loopt van a naar b, volgen een bedrijf en zijn leiders een tijdslijn.

*Afspraak aan de meet* neemt je mee voor een flashback naar de route van het succes. Die route verloopt in drie etappes. Eerst is er de weg naar het succes,

daarna het vasthouden van het succes en ten slotte zijn er de aspecten die bepalen of je het succes ook de baas blijft. Na elke rit in het boek vatten we de te onthouden data samen in de fietsmanagement-applicatie Cyclemeter, voor een snel overzicht van de geregistreerde gegevens.

Aan de start begint alles met een talent, met een veelvoud daarvan of met een gebrek eraan, zien we in het begin van dit boek. Met die verschillen aan de start kun je verschillende wegen naar succes bewandelen. Wat doe je met je talenten, wat heb je ervoor nodig om ze te ontdekken, te ontwikkelen, ze succesvol in te zetten? Waarom wint niet iedereen die snel kan fietsen een koers? Waarom slagen sommige beginnende ondernemers wel en andere niet? Welke factoren zijn daarin bepalend? Die vragen beantwoorden we eerst.

Succes is prettig maar het bestendigen ervan is dat nog veel meer. Succes vasthouden is een totaal ander parcours dan groeien naar succes. Je hebt er andere vaardigheden voor nodig. Als een bedrijf dat waarde creëert functioneer je in een peloton van concurrenten, die jou aan de meet niet goedschiks laten voorgaan. Hoe moet je dus jezelf positioneren? Welke lijnen moet je uitzetten? Hoe blijf je een duurzame, verrassende, energieke en geliefde winnaar? Het blijven winnen, groeien, contracten binnenhalen, overnemen en de markt leiden vraagt om een derde soort bekwaamheden, naast die voor het bereiken en behouden van succes. Ze bepalen in welke mate je succes de baas kunt blijven, succes in perspectief kunt blijven zien en je jezelf niet laat 'opeten' door de alomvattende focus die een succesvol leven vereist én bedreigt. We sluiten er dit boek mee af.

De inzichten in *Afspraak aan de meet* zijn gebaseerd op talloze ervaringen in ondernemingen, van heel kleine tot heel grote, in verschillende groeifases, van lokaal tot internationaal. Dat maakt veel situaties herkenbaar en leerrijk. Het zijn ook die belevingen die je het meest vooruithelpen. Niet uit het stijgingspercentage van een bergcol leer je als ondernemer of manager het meest, wel uit de ervaringen die andere klimmers met je delen. De omstandigheden van de koers lees je niet in cijfers, daarvoor moet je de verhalen kennen.

Zo, we zijn klaar voor de start: hoe fietsende ondernemers ondernemen en hoe fietsende managers managen, daarover gaat dit boek.





# DE WEG NAAR SUCCEES



**MET TALENT  
AAN DE START**



17 juni 1945, ergens in Vlaams-Brabant. Een doordeweekse geboorte van een doodgewoon jongetje. Bengelende beentjes, hulpeloos, zoals baby's moeten zijn. Zijn ouders hadden geen specifiek talent voor hem besteld, het leven was er gewoon.

Deze baby reed ongeveer twintig jaar later, op 20 juli 1969, toen bekend als Eddy Merckx, als winnaar over de streep van zijn eerste Ronde van Frankrijk. Twintig jaar fietsen lang excelleerde hij in nog zoveel meer; om zijn successen te omvatten, zijn andere, heel dikke boeken nodig.

Als glorieus wielrenner was Eddy Merckx in de jaren zeventig de dragende spil van een team van collega-renners met omringend personeel. Later werd hij ondernemer van zijn eigen fietsmerk Eddy Merckx, verder bouwend op optimaal geëxploiteerd talent en op de daaruit voortvloeiende winnaars-reputatie.



Op eenzelfde 17de juni, dit keer in 1980, in Lynwood, Californië. Een eerste dochter voor het gezin. Zo schattig als je eigen kind maar kan zijn. Verder niets bijzonders, het gewone begin van een pamperleven. Later behaalde het meisje echter vier keer olympisch goud en 49 WTA-titels. In die pampers zat namelijk Venus Williams. Het geschatte nettovermogen van Venus Williams bedraagt ondertussen honderd miljoen dollar, ruw afgerond, na opnieuw twintig jaar professioneel tennis.

Eddy Merckx had in zijn jonge tienerjaren bij het gemeentelijke Park Wolu Tennis Courts kunnen tennissen. Venus Williams had op de fiets door de straten van haar thuisplek West Palm Beach in Florida kunnen racen. Dat kon, en dan hadden we van beiden met zekerheid nooit iets vernomen.

Wat hebben Eddy Merckx en Venus Williams ten overvloede aangetoond? Ontdek je talent en zie die ontdekking als een start, als een opdracht. Het gebruiken van je talent is bovendien de beste garantie op intense momenten van succes. Als kinderlijke, jonge sporter wordt het jezelf en je omgeving al snel duidelijk of je, zonder enige begeleiding of oefening, talent hebt om bovengemiddeld te presteren in een bepaalde fysieke discipline. Geen balgevoel in het voetje op je vijfde? Dan wordt voetbal niets, of toch niets bijzonders. Blijft je groeisprint hangen op 1 meter 65? Basket spelen kan dan leuk blijven, maar meer wordt het nooit. Die talenteselectie maakt sport duidelijk en leesbaar: je ziet zo waarin een ander beter is.

Een van mijn zonen had talent voor atletiek. Of nee, niet hád, maar heeft. Talenten gaan immers nooit weg. Maar je moet ze wel op het juiste moment kunnen ontwikkelen – een fikse knieblessure haalde hem vroegtijdig van de piste. Hij was bij de cadetten geen onverdienstelijke achterhonderdmeterloper. Dat maakte dat ik op alle atletiekpistes nogal wat nationale wedstrijdes zag, vaak van atleetjes die nog geen decennium geleden hun eerste stapjes hadden leren zetten in het babypark. Ik maakte er voor mezelf een erezaak van om nog voor de start te kunnen detecteren wie er het podium zou kunnen halen. Je ziet op die leeftijd makkelijk het onderscheidend talent. Wie het heeft, maar veel vaker en veel meer uitgesproken: wie het niet heeft.

Talenten die niet fysiek zijn, maar zich tussen de oren situeren, zijn in een vroeg stadium een pak moeilijker te ontdekken en te onderscheiden. We