



DE MENS ACHTER...

ROB SNEL

In de serie 'De mens achter...' betreft het telkens een diepte-interview met een bekende Nederlander of markante ondernemer uit Twente. Het gaat hierbij niet om wat de persoon doet, maar om wie de persoon is. Het gaat niet om de buitenkant maar om de binnenkant van de persoon. Dit keer sprak ik met Rob Snel, Managing Director van de Koninklijke Grolsch. Het interview is bij Landhuishotel & Restaurant De Bloemenbeek in de Lutte vanwege de uitzonderlijke ambiance en mooie ligging.

Rob Snel (1950) is sinds mei directeur van de in februari van dit jaar door SABMiller overgenomen bierbrouwer Grolsch. Rob is getrouwd, heeft samen met zijn vrouw twee dochters en hij is woonachtig in Haaksbergen. Rob is sinds 1984 in dienst bij Grolsch. Sinds 1999 was hij verantwoordelijk voor alle internationale activiteiten van Grolsch in de rol van President Grolsch International. Voordat Rob Managing Director werd was hij lid van de Raad van Bestuur van Koninklijke Grolsch N.V. Het was mooi weer tijdens het gesprek en maitre Tim Kortebein ontving ons in de sfeervolle buitenkeuken. We werden direct getraakteerd op een heerlijke Grolsch Lemon. In de veronderstelling dat Rob in Twente is geboren kreeg ik een bijzonder antwoord van Rob. "Eigenlijk, ben ik een bootvluchteling", zegt Rob lachend. Hij begint te tekenen en noteert een aantal coördinaten. "Deze getallen vormen een punt op aarde. Daar ben ik geboren. Ze staan ook in het logboek van de kapitein van de SS-Atlantis. Mijn geboorteplaats is namelijk midden op de Indische oceaan. Mijn vader was militair, mijn moeder is Javaans. Mijn ouders zaten daar op een Engelse stoomboot. Daar op zee, op dat punt, ben ik geboren." Tijdens de geroosterde coquille met rode uien marmelade en siroop van rode bieten die maitre Tim Kortebein serveert vervolgt Rob: "Soekarno was toen aan de macht en de Nederlanders werden gerepatriëerd. Mijn vader had in Indonesië mijn moeder ontmoet. We vertrokken met 1200 passagiers aan boord en kwamen in Nederland met 1350 passagiers aan. Tijdens de reis zijn 150 kinderen geboren. Ik ga er nog een keer naar toe, want met mijn GPS kan ik exact de plek bepalen". Aan tafel en onder het

genot van een zacht gegaarde kabeljauw met een sabayon van Grolsch Lemon was ik benieuwd naar Rob's verleden. "Ik ben opgegroeid met twee culturen. Mijn moeder is Javaanse en mijn vader is een rasechte Limburger. We woonden in Eindhoven. Ik ben enerzijds gevormd door de Nederlandse omgangsvormen en anderzijds door de Indonesische cultuur. Bij de Indonesische cultuur gaat het niet om jou, maar om het verhaal. Jouw verhaal maakt jou. Er worden veel verhalen verteld in Indonesië, spannende verhalen. Ze brengen iets over met een verhaal. Als kind luisterde ik vaak stiekem mee. In de Indonesische cultuur is eten een wezenlijk onderdeel. In de Indonesische cultuur eet je altijd mee, onaangekondigd."



Welke opleidingen heb je gedaan?

"Ik ben van de naoorlogse babyboomgeneratie en mijn jeugd heeft zich in Amersfoort afgespeeld. De lagere school was daar nog buitengewoon traditioneel en was streng katholiek. Ik heb eerst de katholieke Mulo gedaan. Daarna ben ik naar de HBS gegaan. Toen begonnen de roerige jaren. De Beatles en The Rolling Stones kwamen voorbij en dat was een periode met verzet tegen de ouders. Dat showden we door haren tot op de schouders te dragen. In 1969 ging ik naar de Universiteit van Tilburg. De maatschappij en het onderwijs veranderde in die tijd ook. Je deed alles wat iedereen zo'n beetje verboden had."

Ondertussen serveerde meesterkok Michel van Riswijk een gesmoorde kalfswang met in Weizenbier gewelde pruimedanten. Maitre Tim Kortebein vulde de glazen met Grolsch Dunkel Weizenbier. Net terug van vakantie sluit de spontane eigenaar Raymond Strikker van De Bloemenbeek aan. Attent als hij is heeft hij een doosje met verschillende bieren van SABMiller meegenomen.

Hoe hebben die roerige jaren je gevormd?

"Wat het vooral met me heeft gedaan is dat ik niet aanneem dat altijd alles onomstuitelijk juist is. Er is altijd een andere kant aan de medaille. En soms zit er aan die medaille nog een randje. Ook is mijn gevoelsleven er door beïnvloed. We lieten in die tijd ons gevoel zien door te huilen en te lachen. Daardoor ben ik niet bang om mijn gevoelens te laten zien en ik sta diep te janken als er iets gebeurt."



Geloof je in een leven na de dood?

“Ja, absoluut. Het kan hierna niet afgelopen zijn.”

Waarom zijn we volgens jou hier op aarde?

“Uiteindelijk zijn we hier om elkaar gelukkig te maken.”

En waarom ben jij hier op aarde?

“Ik ben hier op aarde om een ander, om jou gelukkig te maken. Voor veel mensen is gelukkig zijn toch je lotsbestemming. Als je mensen daarbij kunt helpen vind ik dat mooi. We hebben allemaal talenten meegekregen die je kunt laten zien. Zo beschouw ik mijn positie ook. Ik ben bevoorrecht om soms mensen te kunnen helpen om hun talenten verder te ontplooiën. Op mijn 28ste kreeg ik van iemand een wijze opmerking te horen die mij ook sterk beïnvloed heeft: weet wat je wilt in het leven.”

Wat is je dieptepunt in je leven geweest?

“Dat is toch de verkoop van Grolsch geweest. Ik kan me geen ander moment herinneren dat ik me emotioneel zo aangesproken voelde op het

moment dat het gebeurde. Ik herinner me het moment dat ik aan mijn dochter vertelde dat de handtekeningen waren gezet. Mijn dochter zei: ‘En...’ Dat woord was voldoende en toen heb ik een kwartier lang alleen maar lopen hyperen. Ik had nooit gedacht dat het me zo diep zou raken. Het gaf me ook de kracht dat ik door wilde. Het gaf ook het gevoel en besef dat ik heel diep verbonden ben met Grolsch. Ik was nog niet klaar. Ik had nog niet alles verbruikt wat ik kon geven. Op dat moment drong dat tot me door. Ik wist toen nog niet of ik kon blijven. Er volgde eerst een periode van onzekerheid.”

Hoe heb je jezelf herpakt?

“Door er in de eerste plaats veel over te praten. Met mensen binnen Grolsch en thuis met mijn vrouw. Door me in mezelf te keren. Door me verschillende dingen af te vragen. Over het hoe en waarom, waar komt het gevoel vandaan, wat zit me dwars, waarom doet het zoveel met me en waarom krijg ik zo’n emotionele lading? Niet door het te rationaliseren, maar juist door me af te vragen waarom ik dit gevoel heb. Dat helpt me enorm. Wat ook geholpen heeft was dat we anderhalf jaar daarvoor waren gestart met een leiderschapstraining. Op het moment van de overname werd er in dit traject gewerkt met buddy’s, met persoonlijke coaches. Dat werkte geweldig. Dat heeft me ook geholpen bij de verwerking. Op die manier heb ik de energie omgezet om zaken mogelijk te maken. Zo ontstond een nieuw beeld en vielen zaken weer op zijn plek. Ik vond dat ik daar een rol in zou kunnen gaan vervullen.”

Met welk getal tussen 0 en de 10 zou je dat dieptepunt bestempelen?

“Dat zat dicht bij het vriespunt, dat zat wel op een 2 of een 1.”

Wat heeft de periode na de overname je gebracht?

“Je hebt eigenaren en eigenaren. Alle medewerkers van Grolsch voelen dat ze samen met Grolsch groeien en opgroeien. Dat ze de passie hebben voor hun eigen talenten en voor hun eigen werk. Ze snappen wat hun rol is binnen de organisatie. Ze hebben allemaal het gevoel dat ze eigenaar zijn van Grolsch. Ik was eigenaar van Grolsch. Door de overname werd ik losgeslagen van mijn eigen geloof. Er was onmacht en woede. Het stukje emotionele eigendom werd uit mijn handen geslagen. Vervolgens kwam de omslag. Ik ben er op een andere manier naar gaan kijken. Vanaf het prille begin heb ik direct gezegd dat mijn diepste wens is om bij Grolsch te blijven. Ik was nog niet klaar met Grolsch. Het heeft me gebracht dat ik nu een mooie rol kan vervullen.”

Als je het leven op dit moment een cijfer wilt geven, wat is dan?

“Op dit moment een 9,5. Ik heb weinig wensen.”

Wat maakt het dat het een 9,5 is?

“Dat ik hier zit en dat je met elkaar intieme dingen kunt delen. Dat vind ik een mooi moment. Het is een 9,5 omdat binnen de familie het rozengeur en maneschijn is. Mijn twee dochters doen de dingen die ze echt willen. Dat geldt overigens ook voor hun partners. Mijn vrouw Greta zit lekker in haar vel en ze doet waar ze zin en behoefte aan heeft. Ze wordt niet gedwongen om dingen te doen die ze moet doen.”

Ondertussen serveert Michel van Riswijk ree uit het Lutterzand met paddenstoelen begeleid door een saus van Madera. “Een schilderij, zo mooi en heerlijk ziet het eruit”, zegt Rob. Hij legt verder uit waarom hij zo’n gelukkig mens is en dit keer gelinkt aan zijn werk. “Ik werk op dit moment met een team dat volledig zichzelf wil zijn. De omgangsvormen die we in de paar maanden met elkaar hebben bereikt zijn enorm. Iedereen probeert elkaar te stimuleren en dat niet als indringend kritisch beschouwend, maar alles in een vorm van opbouwen. Dit met jong en oud door elkaar, de jongste is 33 en de oudste ben ik met 58 jaar. Het zijn allemaal prachtige mensen en ieder afzonderlijk heeft zijn talenten. We vullen elkaar steeds beter aan, ontdekken en weten elkaar uit te dagen. Dat allemaal in een open en eerlijke sfeer. Dat voelt zo ontzettend goed. Ik heb een symbool op mijn bureau staan.



Het is een beugel, niet de Grolsch beugel maar een messing beugel. Als die dicht staat heb ik een gesloten houding. Ik wil niet dat die beugel dicht staat en dus staat deze permanent open, zodat ik er constant aan herinnerd word dat ik open wil zijn en ruimte wil geven.”

Vol bezieling praat Rob verder met voor zich een wolverlei geitenkaas met kummelbiersaus. En in zijn hand een Miller Geduine Draft. “Ruimte en talent zijn belangrijke woorden bij ons. We willen op een andere manier communiceren, vanuit passie en bezieling. Om een droom waar te maken. Grolsch is een prachtig product. Het bedrijf is niet meer hiërarchisch maar volop in beweging. We willen mensen de ruimte geven en inspireren om zichzelf te kunnen en hun talenten te ontwikkelen.”

Waarom is het leven nog geen 10?

“Ik durf dat misschien niet uit te spreken. Wellicht een stukje bescheidenheid. Wat wij hier nu aan het doen zijn is voor mij een 10.”

Wat typeert jou?

“Dat is makkelijk te beantwoorden, want dan ga ik naar mijn persoonlijke waarden toe die bij mij bovenaan staan: dat is oprecht zijn. Ik waardeer oprechtheid en ben altijd oprecht naar mensen. Ik vind winnen heel erg leuk, vooral winnen in een team. Passie. Er bestaat geen vrijblijvendheid in de wereld en ook niet in mijn belevingsvorm. Eén van mijn valkuilen is dan ook dat als ik mensen tegenkom die geen passie hebben, ik (figuurlijk) dood ga of agressief word. Fun. Er moet genoten worden in het leven. Dankbaarheid. Ik ben dankbaar voor de momenten. Misschien ook wel een soort nederigheid. Het is ons tenslotte wel gegeven om hier zo te mogen zitten. Het is me ook gegeven dat ik bij Grolsch mag werken en dat ik mag werken met een mooi team.”

Waarom stoort jij je?

“Mensen die niet betrokken zijn. Mensen die op basis van status denken dat ze een ander iets kunnen vertellen. Mensen die ongenueanceerd zijn en mensen die niet willen veranderen, kortom die star zijn. Daar zitten mijn bronnen van ergernis en daar zitten tevens mijn valkuilen.”

Hoe reageer je op die valkuilen?

“In het geval van niet betrokken zijn heb ik de neiging om over te compenseren. Door bijvoorbeeld sterk te laten weten dat ik in control ben. Iemand die niet gepassioneerd is en niet weet waar zijn talenten liggen en waar hij mee bezig is, probeer ik missionarisachtig te vertellen wat hij wel moet doen. Bij mensen met een nega-

tieve benadering (die altijd denken dat het glas half leeg is), ben ik geneigd om dat glas weer vol te schenken. Als valkuil heb ik ook dat ik niet altijd even goed mijn energie verdeel. Ik steek dan teveel energie in bepaalde momenten en kan daardoor uitgeblust raken. Daar moet ik op letten door beter te doseren.”

Waar krijg je stress van?

“Ik ken weinig stress. Ik kan er minder goed tegen als mensen hun talenten aan het weggoien zijn. Of als mensen dingen vragen en niet weten waarom ze het vragen. En als het zou gaan om bijzondere ingrijpende gebeurtenissen in de familie of in de vriendenkring. Maar op zich ken ik niet zo'n stress.”

Wat maakt je gelukkig?

“Lekker eten. Dat heb ik van mijn moeder. Als ik zie dat dingen lukken. Als de kinderen iets hebben georganiseerd of bedacht hebben met elkaar wat volledig is zoals het is en zoals het zou moeten zijn. Zelfs de beweging die we nu in het team maken bij Grolsch. Ik zie nu dat iedereen zijn gevoel erin kwijt kan. Ik zie dat de mensen elkaar begrijpen en willen begrijpen. Dat ze elkaar de ruimte geven om dingen te doen en dat ze hun talenten gebruiken. Daar word ik intens gelukkig van.”

Wat zijn je hobby's?

“Ik ben een verzamelaar van mineralen. Als het kan hak ik ze het liefst zelf uit de rots. Ik stal ze uit en geniet ervan zoals ze zijn. Al die verschillende kristalstelsels vind ik mooi. Ik vind het boeiend dat de natuur dat zomaar uit zichzelf doet. Daarnaast hou ik van muziek maken. Ik speel basgitaar in de personeelsband van Grolsch. Deze bestaat uit zes personen en dat is een beetje uit de klauwen gelopen. We spelen rockmuziek en we treden alleen in de brouwerij op. Bij de introductie van de groene fles en tijdens het afscheid van Ab Pasman hebben we opgetreden. Dat was heel gaaf. Verder hou ik van lezen. Ik lees heel veel. Van thrillers tot vakliteratuur, met name over leiderschap.”

Rob neemt een slok van zijn Grolsch Lentebok voordat hij begint aan het heerlijke nagerecht. Een romige parfait van frambozen en waarbij Rob zegt: “Door de overname is er eigenlijk veel in beweging gebracht. Achteraf gezien is de overname misschien wel een zegen.”

Wil je de lezer verder nog iets meegeven?

“Ken jezelf.”

Een mooie afsluiting en duidelijke taal van een passievolle Twentse leider. Naast het overheer-



lijke eten was het een verrijking om Rob te leren kennen. Rob heb ik leren kennen als iemand die van nature leiderschap bezit. Het is niet voor niets dat hij gastdocent is over dit thema. Het is hem op het lijf geschreven, ofwel beter gezegd: het komt rechtstreeks uit zijn hart. Iemand die Grolsch zijn identiteit wil blijven laten behouden. Kortom de juiste man op de juiste plaats. Vanaf nu zal elk Grolsch biertje dat ik drink een bijzondere nasmaak hebben. Rob bedankt.

Tot ziens, Frank Rekers

LANDHUISHOTEL & RESTAURANT DE BLOEMENBEEK

Voor deze diepte-interviews is gekozen voor een prachtige locatie, Landhuishotel & Restaurant De Bloemenbeek in De Lutte. Dit vanwege zijn uitzonderlijke nonchelang chique setting, mooie ligging, perfecte bereikbaarheid en al het goede van het rijke Twentse landleven dat onder supervisie van meesterkok Michel van Riswijk vertaald wordt in gastronomische hoogstandjes.