

# Zie ook je eigen schaduw onder ogen

“Leer jezelf kennen, leer je dilemma’s en valkuilen onder ogen zien en besef dat veel van je oordelen en gedachten projecties zijn. Leiders verwarren nogal eens wie ze geworden zijn met wie ze zijn. Wie ze geworden zijn ligt vaak ver terug in ervaringen in het verleden en in hun reacties op die ervaringen. Als we vrij worden van wie we geworden zijn, worden we echt, en kunnen we onze passies en onze zingeving vrij laten stromen. Van nature willen mensen goed doen, maar vaak staat de eigen schaduw in de weg.”

Aan het woord is Dien de Boer (65), een van de machtigste vrouwen van Nederland, ook al zou ze dat zelf nooit zo zeggen. Naast haar persoonlijke adviespraktijken in Naarden en in China, is of was ze commissaris van tal van bedrijven (onder meer Imtech, Sara Lee/DE, Holland Beton Groep, Internatio Muller, Elsevier en Allianz Nederland) en is zij voorzitter van de commissie “Internationaal excelleren” van Economische zaken. Ze is moeder van vijf kinderen. Waar haalt ze de tijd vandaan om al deze functies goed te kunnen uitoefenen? “Nu, dat vraag ik me ook wel eens af. Leef elke dag maar zoals hij komt. Mijn man zei altijd: ‘deze dag is uniek, laten we er een feest van maken.’” “De commissariaten hebben niet allemaal evenveel aandacht nodig. Als het goed met een bedrijf gaat, vallen de werkzaamheden wel mee, ook al bereid je je altijd ook voor op minder rooskleurige tijden. Maar als er wat gaande is, kan het veel tijd opslokken. Een positief voorbeeld is Imtech. In een tijd dat niemand het bijna nog had over de CO<sub>2</sub>-problematiek, zag dit bedrijf al in dat er een tekort aan energie en aan water aan het ontstaan was. Ze hebben toen hun ingenieurs energiezuinige gebouwen en schepen laten ontwerpen en die ook laten bouwen. Toen het geloof er eindelijk was dat we met een probleem te maken hadden, was

dit bedrijf klaar voor de problemen van deze tijd. Je kunt je voorstellen hoeveel tijd en energie het in die tijd heeft gekost om dit voor elkaar te krijgen. En als het dan lukt, is dat heel bijzonder.”

“Overigens heb ik maar een beperkte blik op alle problemen die onze aarde teisteren. Natuurlijk zie ik in dat we niet alleen met een economische crisis te maken hebben, maar ook met een watercrisis, een milieucrisis, een voedselcrisis en het probleem van overbevolking, maar ook van de waarden: wat is de moeite waard? We willen een wereld waarin mensen er allen bij horen, en waarin we allen onze bestemming kunnen volgen. Maar we kunnen allemaal maar een deel van de puzzel oplossen. Wat ik kan, doe ik. Ik kijk vooral naar de mensen zelf. In hoeverre voel je je thuis in je eigen lichaam, in je hart en hoofd? Mensen willen wel vaak carrière maken, maar niet meer ten koste van alles. Zij willen dat er goede dingen gebeuren in het leven. Door teleurstellingen kunnen ze soms cynisch of koud worden, maar als de hoop terugkeert, komt het verlangen weer tevoorschijn en volgt de realisatie vanzelf. Het gaat erom die hoop, die er altijd is geweest, nieuw leven in te blazen. Een magazine als dit kan bijvoorbeeld helpen om hoop terug te geven die mensen soms kwijt zijn. Het kan hen weer doen beseffen dat veranderingen en verbeteringen wel mogelijk zijn.”

## GRAAIENDE BESTUURDERS

Er is veel opwindning over ‘graaieren’ aan de top van het bedrijfsleven en in (semi-) overheidsorganisaties. “De gelegenheid maakt soms ook de dief. Dat geldt in alle omstandigheden. Wie in een koffieabriek werkt en dagelijks vele duizenden pakken koffie voorbij ziet gaan, zal soms denken om één zo’n pak mee naar huis te nemen. Wie dagelijks met miljarden omgaat, kan soms voor de verleiding bezwijken. Niemand die het immers zal merken. Juist door de enorme hoeveelheden kan de waarde van één enkel product betekenisloos worden. Als het uit de hand loopt, is dat fout. Maar slechte kanten hebben we allemaal, en het



om te veranderen aan het toenemen is. Neemt De Boer bij het bedrijfsleven een dergelijke omslag ook waar? “Wat ik wel zie, is een generatieomslag. Oudere generaties zullen het voortouw niet nemen. Zij houden vaak vast aan oude ideeën. Zij denken dat het systeem aangepast moet worden, dat we ons er beter aan moeten houden, dan komt alles goed. Over uitbesteden denken zij bijvoorbeeld: als wij het werk in China laten uitvoeren, is dat goed voor onze business en ook goed voor de bevolking daar. Jongere generaties vragen zich veel meer af in wat voor omstandigheden deze producten dan worden gemaakt. Zij stellen zich ook vaker de vraag wat ze nu daadwerkelijk bijdragen aan de wereld. Bij Allianz heeft men zich erover gebogen hoe zij de mensen in ontwikkelingslanden daadwerkelijk kunnen helpen. Het antwoord was: het bieden van simpele, hele kleine verzekeringen tegen een voor die mensen billijke prijs. Zoiets werkt dus.” Een ander mooi voorbeeld van de omslag die De

## // Mensen willen wel carrière maken, maar niet meer ten koste van alles //

is aan ons om onze eigen dingen onder ogen te zien.” “Over geld is ook verwarring ontstaan. Vroeger was het een middel om goederen mee te verkrijgen. In de jaren tachtig kwam men op het idee om van geld meer geld te maken. De crisis heeft ons enorm wakker doen schrikken en de geldkraan werd abrupt dichtgedraaid. We zullen nu opnieuw moeten nadenken wat geld eigenlijk is.” “Daarnaast – en dat is minstens zo belangrijk – zullen we veel meer onder ogen moeten zien hoe ongelijk het in de wereld verdeeld is. Tweederde van de wereldbevolking heeft geen geld, voedsel of water tot zijn beschikking. Social justice, klimaatverbetering en het indammen van de overbevolking op aarde zijn prioriteiten om de aarde ook voor onze kleinkinderen gezond te houden. In 2030 is bijvoorbeeld de bevolking in Afrika verdubbeld. Als we niets doen, leidt dit tot onvoorstelbare rampen. Het is dan ook vreemd dat alleen China een éénkindpolitiek volgt.”

### GENERATIEOMSLAG

Terwijl de crises zich opstapelen, lijkt het er aan de andere kant op of het bewustzijn over de noodzaak

Boer ziet is Organon. “In het verleden produceerden ze tegen bloedarmoede ijzerpillen die nogal wat bijwerkingen konden hebben. Vervolgens vonden ze de perfecte pil uit, die nauwelijks iets kostte. Zij zijn gaan praten met landen in Azië en Afrika, waar bloedarmoede endemisch was. Ze hebben de pil daar toen gratis aangeboden. In Azië is die pil bijvoorbeeld verwerkt in vissauzen die daar nogal populair zijn. Zo’n bedrijf geeft aan dit soort zaken zelden ruchtbaarheid. Ten eerste houden we in Nederland niet van borstklapperij en ten tweede zouden de Westerse afnemers zoiets misschien niet op prijs stellen.” Nog een voorbeeld. “Elsevier verkoopt wetenschappelijke informatie aan universiteiten en die informatie is vaak kostbaar, in ieder geval veel te kostbaar voor universiteiten in bijvoorbeeld Ethiopië of Madagascar. Ze hebben toen een programma ontwikkeld waardoor dergelijke universiteiten tegen een voor hen billijke prijs toch toegang krijgen tot deze informatie. Er gebeuren achter de schermen dus veel mooie dingen die de krantenlezer niet te weten komt.” “Soms komt de verandering ook van binnenuit. Tegen de Kitkat’s van Nestlé kwam bijvoorbeeld Greenpeace in het geweer. Door de productie van deze chocolade zou Nestlé zo’n beetje alle palmolie

van Indonesië aan het opbranden zijn. De directie wilde eerst niet buigen voor Greenpeace, maar de mensen op de werkvloer kwamen in actie. Zij maakten duidelijk dat zij niet wilden werken voor een bedrijf met zo’n bedenkelijke reputatie. Toen draaide de directie wel om en heeft zij het uitstekend opgelost, ook voor de mensen die werk hadden in Indonesië. Ook een mooi voorbeeld is Douwe Egberts. In eerste instantie wilde de directie zich niets aantrekken van alle kritiek over de inzet van kinderarbeid bij hun producten. In die tijd opende het bedrijf echter een intranet en maar liefst zeventig procent van de berichten ging over dit onderwerp. Toen de directie dit merkte, ging men om. Je ziet dus dat verandering helemaal niet per se van de top van het bedrijfsleven hoeft te komen. Iedereen kan zijn of haar bijdrage leveren aan een noodzakelijke verandering.”

### BEKKEN VAN BETON

De Boer doelt niet alleen op grote veranderingen in de bedrijfsstrategie. “Letterlijk alles heeft invloed. Als je goed in je lijf zit, als je energie goed is, heeft dat zijn uitstraling op een bedrijf. Alleen al hiermee kun je een hele organisatie veranderen.” In haar adviespraktijk besteedt De Boer onder meer aandacht aan de wijze hoe managers staan en lopen. Volgens De Boer bepaalt het bekken voor een belangrijk deel de uitstraling. Pas als het bekken open en beweeglijk is, komt er ruimte en een diep gevoel van wie men wezenlijk is. Een topman had een bekken van beton, ook al was hij verder heel open. Hij stond altijd kaarsrecht en liep stijf rond. Iedereen beschouwde hem als een echte baas en voor iedereen moest hij de problemen oplossen. Hij werd hier doodmoe van. Toen leerde De Boer hem een andere, lossere manier van bewegen. De topman nam de proef op de som. In het vijftien verdiepingen tellende gebouw liep hij op de ene verdieping op de oude manier rond en op de andere verdieping op de nieuwe manier. Op de oude manier werd hij nog altijd gevraagd om problemen op te komen lossen, op de nieuwe manier haalden de medewerkers hem enthousiast in hun kamer naar binnen om te laten zien waar ze mee bezig waren en kreeg hij oplossingen en suggesties te horen. Hij werd bijzonder geliefd, houdt van wat hij doet en is niet langer doodmoe. “We vergeten nog wel eens dat bedrijven bestaan bij de gratie van de mensen die er werken. We moeten ze ook als mensen zien en niet als radertjes in een systeem. Vaak zie je dat mensen jarenlang met elkaar werken en niets over elkaar weten. De top van een bedrijf wil dat er beter wordt samengewerkt en schrijft allerlei regels uit of voert reorganisaties door, zonder

de mensen er daadwerkelijk bij te betrekken. Ik ken een bedrijf waar de medewerkers elkaar iedere maandagmorgen gedurende anderhalf uur vertellen wat ze de afgelopen week zowel privé als zakelijk hebben meegemaakt. Mensen leren elkaar kennen, begrijpen ook sneller waarom iemand soms wat slechter in zijn vel zit, werken veel beter samen en problemen worden veel sneller opgelost. Tel uit je winst.”

### PROJECTIES

Is De Boer positief over de toekomst van onze planeet? “Dat weet ik niet, ik ben God niet. Ik ga daar ook niet over, het is mijn taak niet. Mijn taak is om mensen te helpen hun verlangens waar te maken, zichzelf te hervinden en de balans in zichzelf te herstellen, in verbinding te komen met hun diepste zelf, met anderen en met God, of je hoe het hogere ook wilt noemen. Dit doe ik onder meer door hen te laten inzien dat veel van hun oordelen, ideeën of gedachten projecties zijn. Hoe wij de wereld zien heeft te maken met allerlei onverwachte processen. Wie ooit vernederd is, en dat niet heeft verwerkt of losgelaten, zal voortdurend in dezelfde positie worden gebracht. Je kunt dan je hele leven blijven roepen dat het de schuld is van je baas, van je echtgenoot, van de media, van je familie, maar dat lost niets op. Hiermee houd je voortdurend hetzelfde gevoel in stand. Je zult dus voortdurend zelf verantwoordelijkheid moeten nemen voor alles en iedereen om je heen. Stel jezelf de vraag: wat zit er in jezelf dat je voortdurend in een zelfde positie brengt? Er is een mooi verhaal over eeneiige tweeling. Hun vader was een kleine crimineel. De ene zoon wordt precies zo, de ander wordt een hele brave burger. Jaren later wordt hen gevraagd waarom ze zo geworden zijn. En beiden gaven hetzelfde antwoord: “Tja, wat wil je, met zo’n vader.” Wat helpt haar om haar eigen balans te vinden? “Eind vorig jaar is mijn man overleden, we kenden elkaar veertig jaar, waren 25 jaar getrouwd. Ik ben er nu pas achter gekomen hoe sterk we vaak de zin van het leven aan elkaar ontlenden. We hebben elkaar zo lang gekend, zo lang alles gedeeld, dat elke cel in mijn lichaam met hem verbonden was. Wie ik ben zonder hem, weet ik niet. Ik ben eerlijk gezegd zoekende.” De Boer is 65 jaar. Tijd voor een welverdiend pensioen? “Ik krijg nu wel AOW, maar pensioen is niets voor mij. In mijn beleving heb ik ook nooit een baan gehad. Alles wat ik doe, doe ik met plezier. Als ik soms een lange vakantie heb, heb ik al de neiging om mensen van de straat te plukken en mee te nemen naar mijn praktijk om ze te helpen. Mijn man zei vaak tegen me: ‘Volgens mij verveel je je, hoogste tijd om eens een klant voor je te gaan vangen.’” ■