

**Nicole Edelenbos (BoerCroon) – Alles blijft anders, wen er maar aan
(18/03/2014)**

Het thema dat BoerCroon, het bureau waar ik partner ben, voor 2014 heeft gekozen, luidt: Alles blijft anders. Waarom? Om duidelijk te maken dat de huidige veranderingen niet zullen uitmonden in een status quo. Waarna, als we die hebben bereikt, we weer 'gewoon' kunnen gaan doen. In ons oude, vertrouwde gedrag kunnen vervallen.

Zullen we, terugblikkend op de afgelopen vijf jaren, met elkaar niet kunnen verzuchten: het was heftig, het was een rollercoaster, maar we hebben het gered? We zijn er nog en kunnen weer normaal gaan doen. De economie trekt gelukkig weer aan, dus ons succes van weleer zal ook vanzelf terugkomen; we kunnen weer groeien. Niet dus. Wij denken dat de veranderingen waar we middenin zitten, waar we zelf deel van uitmaken, in werkelijkheid leiden tot een nieuwe realiteit. Een realiteit waarin aanpassen en veranderen niet de uitzondering maar de norm zijn. Dat valt niet mee. Dat valt zelfs zwaar. Maar wij menen: wen er maar aan, of sterker: doe het, doe er aan mee en zorg dat je blijvend klaar bent voor de toekomst. Doe je dat niet, dan val je buiten de boot en doe je niet meer mee. Technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat de organisatie waar je eens voor werkte er niet meer is, omdat er geen behoefte meer aan bestaat. Waar je vroeger een drukpers nodig had om een boek of een krant te drukken, een distributiesysteem, een vrachtwagen, chauffeurs, verkopers in een winkel, kun je het boek en je informatie nu van het internet bestellen en halen. Veel tussenschakels, intermediairs, verdwijnen, terwijl ook de behoefte aan de oorspronkelijke producten verandert en/of verdwijnt. Waar vroeger strategische adviezen van experts van buiten nodig waren, is tegenwoordig die strategische kennis gewoon en zelfs beter in huis te vinden; is advies van buiten hoogstens nodig om anderen te overtuigen als de witte jas van de dokter: 'BoerCroon vindt het ook', dus het zal wel kloppen. Huidige uitzendorganisaties zullen verdwijnen of moeten transformeren tot een geheel andere speler. Immers, opdrachtgevers weten via internet zelf uitstekend hoe flexibiliteit van personeel moet worden geregeld en halen hun tijdelijke krachten via internet uit de markt. Dit geldt ook voor de banken; nu die steeds terughoudender worden in het verstrekken van geld, worden klanten creatiever en vinden wegen om op andere manieren aan geld te komen: crowdfunding etc. etc. Waar men zich nu nog druk maakt over de hoge beloningen van bankiers, waardoor het lijkt alsof er niets is veranderd, is de echt wezenlijke vraag of banken er in de toekomst nog zullen zijn. Dienstverlening zal zeer ingrijpend veranderen. Wie het ziet, voelt zich vaak nog een roepende in de woestijn. Hoe krijg je de ander zover dat ie in de noodzakelijke verandering mee wil gaan?

Disrupt or be disrupted.

Alles blijft anders. Het is enerzijds een credo voor wie in deze onzekere tijden in het werkende bestaan wil overleven. Anderzijds is het voor mij meer dan een slogan. Dit is waar ik al jaren in geloof. In mijn visie krijgt het leven werkelijk zin, is het werkelijk vervullend, als je niet vastzit in je eigen gelijk. Als je je werkelijk kunt openstellen voor de ander. Als je kunt luisteren, kunt begrijpen wat de ander beweegt, of juist niet beweegt. Dat is voor mij dé manier om verbondenheid te creëren. Om samen verder te komen. Dat betekent dat je vitaal en flexibel moet zijn. Vitaal: getuigend van levenskracht, energiek en sterk. Flexibel: lenig, wendbaar, je steeds weten aan te passen aan wijzigende omstandigheden, in staat om anders te kijken naar de dingen om ons heen, onszelf en de ander. Hoe doe je dat? Hoe zorg je dat je samen die continue verandering kunt ondergaan. En bij voorkeur kunt beïnvloeden. In mijn werk zowel als privé doe ik dat door mensen aan tafel te krijgen; in overdrachtelijke en in letterlijke zin. In dat proces moeten ogenschijnlijk offers worden gebracht, maar die offers leveren uiteindelijk ontzettend veel op.

Babette's Feast, een Deens filmdrama uit 1987 van regisseur en schrijver Gabriel Axel, gaat over dit werkelijk leren begrijpen van de ander, het daarmee verbondenheid tot stand te brengen en een blijvende gezamenlijke verandering realiseren. Het verhaal speelt zich af in de 19e eeuw ten tijde van de Franse revolutie. Aan de verlaten westkust van Denemarken wonen Martina en Philippa, de dochters van een zeer streng-protestantse dominee die elk aards genot afkeurt. Op een dag verschijnt Babette in het diep religieuze en geïsoleerde dorpje, na een lange en woeste tocht over zee. Ze is het revolutionaire bewind in haar vaderland Frankrijk ontvlucht. Haar familie is omgekomen en zij heeft zelf bijna het leven verloren. Babette is ontheemd en alleen. Mij staat bij dat de aankomst van Babette voor haar enerzijds heel fijn is, omdat ze eindelijk vaste grond onder de voeten heeft en een nieuw leven kan beginnen. Anderzijds is ze inriest omdat ze haar vaderland heeft moeten verlaten. Tot de komst van Babette zijn de filmbeelden grijs, grijzer en donkergrijs. Mistroostig en somber. Met de komst van Babette komt er kleur in de film. Babette smeekt de twee zussen haar te helpen. De twee zussen besluiten Babette onderdak te bieden in ruil voor het doen van huishoudelijk werk, waaronder het werken als kok. Babette grijpt het aanbod met beide handen aan. Ze is ijverig, zeer loyaal, onderhoudend, maar er is geen werkelijke verbondenheid met de anderen. Zij is anders, de dorpelingen zijn anders. En hoewel zij haar best doet meer verbinding te krijgen, lukt dat haar niet. De inwoners van het dorpje, maar ook de zusters blijven op afstand en zullen Babette als een vreemde blijven beschouwen, met haar Franse charme en frivoliteit.

In het begin heeft Babette niet in de gaten dat er weinig onderlinge verbondenheid bestaat tussen de dorpingen en de zussen. Maar al snel voelt ze de beklemming, en ervaart ze de behoefte om meer deel uit te maken van de gemeenschap. Erbij te horen. Hoewel zij haar best doet, krijgt zij dit niet voor elkaar. Aan de vooravond van de honderdjarige geboortedag van de dominee zijn er spanningen in het dorp. Mensen beschuldigen elkaar, oude koeien worden uit de sloot gehaald, er wordt met de vuisten gezwaaid. Als er niet iets gebeurt, vrezen Martina en Philippa, zal de kleine kerkgemeenschap uit elkaar spatten. Dan gebeurt er iets dat de zusters zien als een groot onheil. Babette heeft namelijk een prijs gewonnen in de loterij. Als dank voor de goedheid van Martina en Philippa - en om de 100ste geboortedag van hun vader te vieren - gebruikt Babette de loterijwinst om een feestmaal op Franse wijze te organiseren. Een groots diner met kwartels in sarcofaag, schildpaddensoep, blini's en veel meer culinaire hoogstandjes. En het allerergste: wijn! De blik in de ogen van de zussen zegt genoeg: dit zijn vleselijke lusten, die de gelovigen afleiden van het dienen van Jezus. In de film zien we hoe Babette wekenlang bezig is zich voor te bereiden op dit grootse avondmaal. Niets is te gek. Ze laat alles overkomen uit Frankrijk. Het is een geschenk waarmee ze alles geeft wat ze te geven heeft.

De dorpingen besluiten echter eensgezind om bij het eten te zwijgen en niets over de gerechten of het drinken te zeggen. Ze zullen er niet van genieten. "Het zal zijn alsof we geen smaakpapillen hebben." En zo geschiedde. De sfeer aan tafel is kil. Er klinken alleen religieuze dooddoeners. De gasten eten alsof het een straf is. De enige die de gaven van Babette op waarde weet te schatten, is een generaal, die toevallig in het land is en met zijn tante is meegekomen. De generaal geniet aanzien bij de dorpingen. Hij is echter net als Babette een buitenstaander en voelt niet aan of wil dat niet aanvoelen dat het in dit gezelschap geen pas geeft iets te zeggen over de heerlijke gerechten en vooral niet over de wijn. Als de gasten zien hoe de generaal van het eten en de wijn geniet, durven zij zich langzaam maar zeker ook open te stellen voor de maaltijd. En voor elkaar. Oude ruzies worden opgelost; er groeit een werkelijke interesse in elkaar en ook Babette wordt intensief betrokken en bedankt. De vreugde van Babette is immens.

Thema van dit verhaal: er zal niets veranderen als jij niet zelf verandert.

Met de ervaring in Frankrijk alles te hebben verloren, is het voor Babette van het grootste belang om te voorkomen dat het dorp door onderlinge conflicten wordt opgesplitst. Om het tij te keren, om de situatie te veranderen, moet zij de dorpingen aan tafel krijgen en een andere sfeer doen ontstaan, waarin het mogelijk is elkaar weer te leren kennen en zich werkelijk met elkaar te verbinden. Je ziet

hoe gedurende de maaltijd de gasten veranderen. Ze zijn geen anderen meer en niet meer anders. Je ziet een zielsverwantschap ontstaan, die maakt dat oude conflicten worden opgelost, dat er begrip is voor andere standpunten. Het wordt veilig, warm en liefdevol; men leeft zoals men lang niet met elkaar heeft geleefd. Ik ben zeker geen Babette (kan helemaal niet koken), maar heb wel al vroeg in mijn werkzame leven gemerkt dat ik zelf een brug moet slaan naar de ander. Om a. serieus genomen te worden. En b. überhaupt iets voor elkaar te krijgen. In dat licht moet u het volgende ook niet zien/begrijpen. Toen ik begin dertig met nog weinig bestuurlijke ervaring in een lastige situatie terechtkwam, begreep ik na enig geworstel wel dat de enige die de situatie kon veranderen ik zelf was. Ik was met veel tam tam midden jaren negentig (van de vorige eeuw; voelt wel erg oud) bij Feyenoord binnengehaald als Directeur Algemene Zaken. De titel mocht vooral niet 'algemeen directeur' zijn want dan zou ik ook over het technische deel kunnen gaan, en dat was linke soep (is nooit anders geworden bij Feyenoord). Mijn benoeming werd op het Journaal bekend gemaakt door Humberto Tan en Charles Groenhuijzen onder het mom van "een vrouw de baas bij Feyenoord". Dat bleek in de praktijk nogal mee te vallen en vanuit MIJN positie bezien nogal tegen, want ik werd links en rechts ingehaald door iedereen die iets anders wilde dan ik, of vond dat ik er toch geen verstand van had. En dat waren er veel; eigenlijk bijna iedereen.

Ik had me in die tijd een paar strakke pakken aangemeten en liep met soepele tred zogenaamd zelfverzekerd door het stadion in de veronderstelling dat iedereen zo zou zien dat ik de baas was. Ik had drie keer per dag discussies op voet van oorlog met Jorien van den Herik, de toenmalige voorzitter van het stichtingsbestuur. Voor dat ik bij Feyenoord werkte, had ik zo'n negen jaar als advocaat gewerkt en stelde ik me met mijn weinige managementervaring als een jurist op. Het grote verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen, is iets waar de meesten van ons in de loop van hun carrière door schade en schande achterkomen. Ik had dat verschil nog niet helemaal ontdekt en beschikte in ieder geval niet over de gave om er op zinnige wijze mee om te gaan. Zinnige wijze betekent in dit geval: mezelf zodanig opstellen dat het doel werd bereikt. Nu had ik in die tijd ook nog niet ontdekt dat je beter de oorlog kunt winnen dan die ene veldslag. De strijd werd dus over iedere slag (onderwerp) aangegaan. Ook dat is iets wat je door de jaren heen leert. Hoewel er zijn, die het nooit leren.... Ik sprak de taal van de club niet; stelde me erg juridisch op en had niet de positie die ik formeel had gekregen. Daarmee vanzelfsprekend geen respect en geen toegevoegde waarde. Behoorlijk eenzaam. Ik hoorde er niet bij. Kortom, het eerste jaar bij Feyenoord was never a dull moment, want de vloer werd met mij aangeveegd, zowel intern als extern (in de krant, op de radio/tv; gelukkig was er nog geen twitter en nauwelijks internet). De man die mij had aangenomen, bood

nauwelijks bescherming en ik heb werkelijk iedere beginnersfout gemaakt, die je kunt maken. Het leven werd zo onaangenaam, dat ik serieus overwoog ermee te stoppen. Niet met het leven, maar wel met de baan.

Eberhard van der Laan, ex-kantoorgenoot van mij en oprichter van Kennedy van der Laan waar hij toen werkzaam was, adviseerde mij driehoog achter op zijn balconnetje in Amsterdam 'wat te doen'. Ik had zoals ik in het verleden als advocaat gewend was een enorm dossier samengesteld dat natuurlijk bol stond van het bewijs hoe onrechtvaardig ik werd behandeld. Eberhard keurde het dikke dossier geen blik waardig en gaf me ook niet het gevoel dat na mijn bezoek aan hem te zullen doen. Daar ging het ook niet om.

Hij schetste twee scenario's: een waarin ik met de staart tussen de benen zou vertrekken en een waarin ik zou blijven, maar mezelf wel anders zou moeten gaan opstellen. Hij zei: je weet dat je stil moet zitten als je geschoren wordt. Het was mijn eer te na om zonder enig succes te vertrekken. Ik begreep dat ik niet alleen stil moest zitten, om het journaal dat mij toch al niet zag zitten niet nog meer koren op de molen te geven; ik moest ook zelf iets anders doen. Ik kon alleen maar iets bereiken, voor mezelf en de club, als ik zelf zou veranderen. De anderen zouden dat niet doen; waarom ook? Ze vertoonden gedrag dat ze altijd hadden vertoond. Ik was een buitenstaander en had nog niet laten blijken dat ik het waard was om ook maar iets voor te veranderen.

Ik weet nog goed de eerste fax (die hadden we toen nog) die ik - na het gesprek met Eberhard - aan Van den Herik stuurde. Hij was met het eerste elftal op trainingskamp in Argentinië. Ik had problemen met het contract voor de aankoop van een Argentijnse speler (of beter gezegd het ontbreken ervan), maar besteedde de helft van mijn fax aan aardige vragen, opmerkingen en grappen. Over hoe het weer daar was, of het veld er goed uitzag (bood aan langs te komen met een nagelschaartje om de lijnen 'glad' te knippen, want daar zou het niet aan liggen) en vroeg uitgebreid naar de kwaliteit van het eten (heel belangrijk in het voetbal). Het was, zeg maar, mijn miniversie van Babettes feestmaal. Pas daarna, en dan heel 'losjes', sneed ik het contract aan, en of het een idee was om....etc. etc. Hij moet van stoel zijn gevallen of hebben gedacht dat het iemand anders was, die deze fax had gestuurd. De toon de stijl, geheel anders dan tot dan toe en ik hield het vast. Geïnteresseerd in de ander, invoelend, begripvol, loyaal. En gaandeweg boekte ik wat succesjes. Met de procedure over de televisierechten bijvoorbeeld, waarin kwam vast te staan dat die rechten van de thuisspelende clubs waren. Daarmee won Feyenoord die zaak tegen de KNVB en kwam de ontwikkeling om als eredivisieclubs commercieel samen te gaan werken in een stroomversnelling. Daarna werd Eredivisie NV opgericht, waar ik mededirecteur van werd. De samenwerking tussen

ondersteuning en begeleiding van de buitenlandse jeugd bij Feyenoord werd beter en professioneler. Dat heeft allemaal geholpen.

Van den Herik bood mij op een gegeven moment zijn eigen kamer aan; een balzaal met allemaal mooi design meubilair. Ik had tot dat moment het kleinste kamertje dat ze hadden kunnen vinden. Nog net niet het bezemhok, maar dat deerde mij niet. Je zou denken: die kamer wat stelt dat voor? Symbolisch heel veel; door die kamer aan mij te geven, liet hij op zijn manier zijn waardering blijken. In de optiek van velen waren we een gouden duo geworden. Het managementteam deed niets meer zonder mij erbij te betrekken. Uiteindelijk moest ik weg bij Feyenoord vanwege de relatie met mijn huidige echtgenoot die toen algemeen directeur van Ajax was. Dat vonden ze in Rotterdam een stuk minder leuk dan in Amsterdam. Maar dat neemt niet weg dat ik deel was gaan uitmaken van de club, dat men mij was gaan waarderen om wat ik voor de club betekende en had gedaan. Ik heb er vreselijk veel van geleerd. Het heeft me werkelijk doen beseffen dat alleen roepen dat het anders moet, en ik gelijk heb, niet helpt.

Wat betekent dat voor BoerCroon? Ook wij hebben het afgelopen jaar veranderingen doorgevoerd en zitten daar nu nog midden in. Wij begrijpen als geen ander, hebben het aan den lijve ondervonden, hoe moeilijk het is te veranderen. Elkaar van de noodzaak ervan te overtuigen, elkaar in de beweging van verandering mee te nemen, en te beseffen dat de verandering een continue proces zal zijn. Alleen door zelf ander gedrag te vertonen, interesse te hebben in de ander, het andere te waarderen en te begrijpen, kun je met elkaar de blijvende verandering die het leven zelf is, tot stand brengen.

Ik sluit dan ook graag af met het gedicht 'Je bent zo' van Hans Andreus:

Je bent zo

Mooi

Anders

dan ik,

Natuurlijk

Niet meer of

Minder

Maar

Zo mooi

Anders,

Ik zou je

Nooit

Anders dan

anders willen.