

'IJDELHEID IS NIET UIT TE ROEIEN'

Cor Boonstra was topman van drie grote concerns, waaronder Philips. Maar ijdelheid is hem vreemd, sterker: hij heeft er een enorme hekel aan. 'Ijdeltuinen maken de ergste fouten.'

Door **Carline Damen** Illustratie **Klaartje Pander**

Je kunt de man uit Friesland halen, maar Friesland niet uit de man. Cor Boonstra (1938), zoon van een ondernemende melkboer uit Leeuwarden, is de nuchterheid zelve. "Tijdens mijn carrière heb ik mijn vader altijd als mijn grote voorbeeld gezien. Als de verleiding om ijdel te worden groot werd, stelde ik me altijd voor wat hij ervan gezegd zou hebben. Hij was een zeer kritische man."

FALSE VLEIERIJEN

Boonstra woont in hartje Antwerpen, omringd door kunst en mooie voorwerpen. "Dat is ijdelheid", wijst hij naar een ouderwetse verwarming met tierelantijnen. "Verder wil ik er niets mee te maken hebben. Ik heb zelfs een hekel aan het woord." Die mening brengt Boonstra heel strikt in de praktijk. Toen hij in 2001 afscheid nam als topman van Philips, weigerde hij als eerste vertrekkende topbestuurder van dit concern zich te laten schilderen. "Ik vind het zo ijdel om te gaan staan poseren voor een schilderij dat tussen de andere "belangrijke"

mannen komt te hangen. Onzin."

Een opvallende houding. Ieder mens bezit immers een zekere ijdelheid en bestuursvoorzitters van multinationals vaak net een beetje meer. Hoe kan het ook anders? Wie macht heeft, weet zich vaak omgeven door jaknikkers en het is behoorlijk lastig door valse vleierijen heen te prikken. "Dat luistert heel nauw", weet Boonstra. "Als iemand mij een compliment maakte door te zeggen dat het prettig samenwerken met mij was, kon dat een heel gezonde opmerking zijn, maar tegelijkertijd ook griezelig worden." Vleierijen beginnen ook heel eenvoudig. "Iemand groette je net een beetje te vriendelijk in de gang. Of een nieuwe medewerker reageerde positief tijdens salarisbesprekingen op een voorstel: "Dat is genoeg, meneer Boonstra, dank u wel." Dan werd ik argwanend. Mensen willen namelijk altijd meer verdienen. Wat wilde die man van mij?"

IJDELHEID INDAMMEN

Als topman was Boonstra constant achterdochtig. "Het is een slopend proces waar je karakter op toegesneden moet zijn, anders houd je het niet vol. Wil je aardig gevonden worden, dan moet je >>

geen bedrijf gaan leiden. Kijk, sympathie willen wekken is mijns inziens niets anders dan je eigen onzekerheid compenseren. Daaraan toegeven gaat ten koste van je oordeelsvorming en besluitvaardigheid en dus ten koste van je bedrijf.' Waar gaat het dan wel om? Vertrouwen wekken en geven, vindt de oud-topman van Philips. 'Je zorgt dat de werksfeer goed is, dat voor alle medewerkers de werkomstandigheden optimaal zijn, dat het bedrijf succes heeft. Dát is de verantwoordelijkheid van de top, en niet per se aardig willen zijn.' En Boonstra kan het weten. Hij stond jaren bekend als een harde saneerder die heel wat mensen zonder pardon naar huis stuurde. 'Ik heb me er lang geleden al bij neergelegd dat ik niet aardig ben. Net zoals Freddy Heineken. Het is niet anders.'

Cor Boonstra wordt in 1938 geboren in een gedreven ondernemersgezin. In tijden van recessie en oorlog, de jaren dertig en veertig, bouwt vader een melkdistributiebedrijf op. Tegen de klippen op worstelt Boonstra senior zich verder de carrière ladder op, zonder zijn medemens te vergeten. Hij zet de eerste pensioenverzekering voor duizend melkboeren op. 'Daar genieten nu nog weduwen van', lacht Boonstra. 'Mijn ouders werden gedreven door het ideaal de wereld een beetje beter te maken. Ik ben trots op hen, ofschoon mijn vader altijd zei dat er van mij niets terecht zou komen.' Wees nuchter en verwacht niets, was de boodschap die hij van beide ouders meekreeg. Maar toen hij topman van Douwe Egberts werd, was het voor Boonstra best moeilijk zijn ijdelheid in te dammen. 'Je werd met alle egards behandeld, je hoefde je eigen koffie niet te halen, de lunch werd opgediend. Als snel krijg je dan het gevoel heel bijzonder te zijn. Ik dacht meteen: oppassen. Zo heb ik bijvoorbeeld geweigerd in een Cadillac te rijden, zoals mijn voorganger.'

MANAGEMENTTOOL

Boonstra probeerde zijn kop bij elkaar te houden. Hij dronk geen alcohol op borrels en ging niet in op uitnodigingen voor allerlei feestjes. Op de werkvloer en bijeenkomsten behandelde hij de koffiejuifvrouw en de portier altijd met veel respect. 'Voor die mensen is het vreselijk als ze voor een baas moeten werken die zich superieur voelt. Ze zijn er



'Het nastreven van alleen macht mag nooit een doel zijn. Je bereikt alleen iets als je wat kan laten zien'

immers afhankelijk van.' Maar ijdelheid is niet uit te roeien. Het is niet voor niets een hoofdzonde: ijdelheid zit diep in de mens. In het bedrijfsleven kun je je eigen ijdelheid, maar ook die van je medewerkers dus soms maar beter gebruiken en bijvoorbeeld ombuigen tot een managementtool. Boonstra heeft dit af en toe in de praktijk gebracht. 'Ik probeerde anderen te stimuleren en te sturen door bepaalde dingen tegen ze te zeggen. Je maakt dan de juiste opmerking op het juiste moment of de juiste opmerking op precies het verkeerde moment. Dit kan mensen tot nadenken aanzetten.' Ook heeft hij wel eens uit ijdelheid een foute beslissing genomen. 'In mijn SRV-tijd heb ik te snel een te groot kantoor gekocht. Ik wilde zo graag dat de melkhandelaren begrepen dat ze bij een club hoorden die wat voorstelde. Maar het kostte enkele jaren en dus geld, voor we in dat jasje waren gegroeid.'

Het lukte Boonstra zijn ijdelheid naar positieve acties om te buigen. Als bestuursvoorzitter van Sara Lee kocht hij zo'n honderd, deels zeer kostbare schilderijen. 'Ik wilde ze natuurlijk graag hebben en het werd dan ook uitgelegd als ijdelheid. Maar ik wilde hiermee uitdragen: kijk ons eens beter en succesvoller zijn dan anderen. De aankoop had mede tot doel het bedrijf naar een hoger niveau te tillen. Werken tussen mooie kunst verhoogt het werkplezier. Bovendien lieten we met deze aankoop de collega's zien dat ze het waard waren. Eigenlijk was ik ijdel in het belang van het bedrijf. Er is niets mis mee als een bedrijf wil laten zien hoe succesvol het is', vervolgt de oud-topman. 'Ook dat werkt motiverend voor de medewerkers. Wie wil er nu niet bij een succesvolle onderneming werken!'

KRITISCHE HOUDING

In persoonlijk opzicht raakte Boonstra er uiteindelijk aan gewend zich ijdelheid te permitteren. Zo is hij een enthousiast kunstverzamelaar. Dit is te zien aan zijn smaakvol ingerichte werkkamer in zijn fraaie huis in het centrum van Antwerpen. 'Mijn vrouw vindt mij overigens verschrikkelijk ijdel. Dat is maar goed ook, want haar kritische houding heeft me altijd enorm geholpen met beide benen op de grond te blijven staan.' Niette-

min zullen er genoeg mensen zijn die Boonstra een ijdelruit vinden, denkt hij. 'Wie een hoge positie heeft bij een multinational wordt sowieso al als een ijdele snoeshaan gezien. Tijdens de voorkennisaf-faire (in 2000 werd Boonstra ervan beschuldigd met voorkennis in aandelen Endemol te hebben ge-handeld, hij is hiervan vrijgesproken - red.) kreeg ik het imago van zo'n man die denkt dat hij alles kan maken. Ik heb de moeite niet genomen die vooroordelen weg te nemen, mensen denken toch wat ze willen denken.'

Nu hij ouder is, heeft hij gemerkt dat zijn emoties zijn versoberd. 'Ik kan niet meer zo laaiend enthousiast worden als vroeger. Maar het is er niet makkelijker op geworden over ijdelheid heen te stappen. Ouderen kunnen zich juist meer ijdelheid permitteren. Ze hebben immers veel minder verantwoordelijkheid dan jongere mensen, die nog wel leiding geven aan een bedrijf.' Een leiding-gevende mag nooit aan zichzelf denken, vindt Boonstra. 'Het gaat er altijd weer om dat je niet wilt teleurstellen: de buitenwereld, jezelf, je ouders, je ondergeschikten. Je werkt keihard, want je wilt niet falen. En je doet het om dat bedrijf tot een succes te maken. Ik vind het zo fout om in termen van macht te denken.'

ZELFREFLECTIE

'Vroeger heb ik heel wat sollicitatiegesprekken gevoerd. Als iemand op de vraag "Wat wil je bereiken?" antwoordde: "Over zes jaar wil ik de leiding hebben", dan schreef ik hem meteen af. Het nastreven van alleen macht mag nooit een doel zijn. Je bereikt alleen iets als je wat kan laten zien. De volgorde is: hard werken, hierdoor succes behalen, en daarom gevraagd worden leiding te geven aan een team.'

Bij veel hoge bestuurders liep het mis. Bekend is het verhaal van de inmiddels overleden scheeps-bouwer Cornelis Verolme, die aan hoogmoed ten onder ging. 'Het probleem van Verolme was dat hij geen mensen om zich heen had tegen wie hij opzag', meent Boonstra. 'Ik heb zelf altijd commissarissen achter me gehad, met name voorzitters, die een aantal dingen beter wisten dan ik en voor wie ik groot respect had. Hierdoor hoorde ik waar-heden, wat me behoorde voor verkeerde beslis-

'Ijdelheid vertroebelt de heldere blik op je eigen functioneren'

CV COR BOONSTRA

7 januari 1938: Cor Boonstra wordt geboren in Leeuwarden.

1956: Boonstra, die zijn hbs niet af heeft gemaakt, wordt vertegenwoordiger en later marketingtrainee bij Van den Bergh en Jurgens (onderdeel van Unilever).

1962: Verkoopleider/directeur van de Zuivel Handels Maatschappij Friesland.

1966: Bedenker en algemeen directeur van SRV (Samen Rationeel Verkopen).

1974: Voorzitter RvB Intradal International (Sara Lee Corp.).

1982: Voorzitter RvB Douwe Egberts en andere bedrijven van Sara Lee Corp.

1994 en 1996: Lid en daarna voorzitter RvB van Philips.

2001: Vertrek bij Philips.

Tegenwoordig: investeerder, medebestuurder of commissaris bij onder andere Koop Holding Europe, Nacap International Geveke Bouw en Ontwikkeling, Koop Duurzame Energie, MIB-IBA Duitsland, Ilomar Holding NV, Molenbergna-tie NV, Port Real Estate NV en bestuursvoorzitter van Stratoz Stichtingen, Nederland.

singen. Een commissaris is eigenlijk een wijze, strenge vader, die een topman op gezette tijden terugfluit.' Dat is nu juist waaraan het bij veel bedrijven ontbreekt, weet Boonstra. 'Neem de bankensector. Een van de belangrijke problemen in die wereld is het feit dat commissarissen vaak benoemd worden vanuit hun maatschappelijke positie en niet om hun kennis van banken. Ze zijn een uithangbord in plaats van een toetsings-mechanisme. De commissarissen hebben geen weet van de organisatie, kunnen geen zinnig advies geven en laten de topbestuurders dus zelf maar alles beslissen. Het gevolg hiervan is dat zo'n bestuursvoorzitter niet gecorrigeerd wordt en daardoor te weinig nadenkt over zijn eigen manier van optreden. Als hij dan ook nog een managerslaag onder zich heeft van voornamelijk jaknikkers, dan vindt er helemaal geen zelfre-flectie meer plaats. De ondergang van zo'n bedrijf is dan bijna onafwendbaar. Dit mechanisme zie je overigens ook bij veel andere bedrijfstakken, vooral de laatste tien jaar.'

Zelf is Boonstra ook al dertig jaar board member van een aantal bedrijven. 'Ik treed tactvol op, maar ook duidelijk en direct als het nodig is. In de organisaties waar ik actief ben kan dat, daar kun je elkaar keihard de waarheid zeggen. Toch ben ik af en toe voorzichtig, je moet ook rekening houden met de hiërarchie in een bedrijf en weten hoeveel respect de raad van bestuur voor jou heeft. Dus ook een commissaris kan beter niet ijdel zijn. Ijdelheid vertroebelt de heldere blik op je eigen functioneren.'

In 2001 ging Cor Boonstra bij Philips met pensioen, maar sindsdien heeft hij nog steeds een volle werkweek. Voor sociale relaties heeft hij het veel te druk. 'Ik heb altijd al weinig vrienden gehad. Vrienden zijn dun gezaaid, en al helemaal voor iemand met een werkkring zoals ik. Ik heb altijd wantrouwend gestaan tegenover mensen die vriendschappelijk deden. Daarnaast zijn er altijd mensen die geen vriendschap aan durven te gaan met mij omdat het statusverschil volgens hen te groot is. Lastig, maar ook daar valt mee te leven. De enige vrienden die ik heb, zijn mensen die mij nog van vroeger kenden, toen ik nog gewoon de zoon van melkboer Boonstra was.' <<