

Tekst: Klaas Henk Ubels

Wie is Herman Wijffels?

“Mijn huidige status is die van een gepensioneerd man die sinds enkele maanden voor het eerst in 42 jaar zonder baan is. Daarmee begint een nieuwe fase in mijn leven, waarin ik met anderen hoop te delen wat ik zoal in mijn lange loopbaan heb geleerd en aan inzichten heb verworven. Dat doe ik vanuit de opvatting dat ieder mens het beste van zijn leven moet zien te maken. Ik kijk naar mezelf zoals ik kijk naar de hele evolutie, namelijk als een voortgaand ontwikkelings- en ontplooiingsproces. Ik zie het leven als een permanente dialoog tussen wat zich aan je voordoet en je bestemming, of je innerlijke bron. In die dialoog neem je bepaalde beslissingen en op die manier realiseer je jezelf in dienstbaarheid aan dat evolutionaire proces. Ik kijk dus niet naar wat ik allemaal gedaan heb, of naar de boerenjongen die ik ooit was en die diep in mij nog steeds aanwezig is; wie ik ben komt voort uit mijn innerlijke dialoog.

Het is volgens mij de bedoeling om in de loop van je leven steeds dichterbij te komen bij wie je in essentie bent en ik heb de indruk dat ik op dat punt wel een evolutie heb doorgemaakt. Je begint als mens met allerlei conditioneringen vanuit je opvoeding en je achtergrond en later ook vanuit de maatschappij. Daarmee ontstaat een cocon rond de kern die de drager is van je essentie. Binnen onze cultuur worden mensen sterk extern bepaald door de verwachtingen van anderen, maar als het goed gaat kom je gaandeweg steeds dichterbij je authentieke zijn.”

Welke ervaringen zijn bepalend geweest voor wie u nu bent?

“Een belangrijke gebeurtenis die mijn gevoel voor verantwoordelijkheid sterk heeft aangewakkerd, was het relatief vroegtijdig overlijden van mijn ouders, ze overleden toen ik voor in de 20 was en mijn jongste zusje tien. Ik was de oudste van acht kinderen en dit heeft mij in één keer belast met verantwoordelijkheden die een belangrijke impuls zijn geweest voor het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten. Wat ook sterk vormend is geweest, was mijn Tilburgse opleiding als econoom. Daar kregen wij met een ruime mate van filosofie en sociale ethiek in ons curriculum een forse ethische basis mee. En vervolgens belandde ik bij de overheid op de arbeidsmarkt, waar ik al snel geïdentificeerd werd als iemand met leidinggevende kwaliteiten. Op mijn 29ste werd ik tot directeur benoemd en gaf ik leiding aan mensen die mijn vader hadden kunnen zijn. Vervolgens heb ik mij, telkens op uitnodiging, op leidinggevende posities bewogen met als zwaartepunt mijn tijd bij de Rabobank. Juist in die tijd heb ik heel sterk

geleerd dat hoe authentieker je opereert, des te effectiever het is.”

Wie heeft in uw leven als leider een grote invloed op u gehad?

“Eigenlijk niemand. Natuurlijk pik je hier en daar wel eens wat op, maar ik heb het altijd van binnenuit gedaan en in de loop van de tijd ben ik steeds sterker op mijn intuïtie gaan vertrouwen. Je eerste impuls is de zuiverste en bijna altijd de beste. Dit heeft te maken met authenticiteit. Mensen merken het als je er echt in gelooft; wat uit je wezen komt communiceert anders dan een rationeel betoog. Overigens ga ik wel met mijn intuïtie de dialoog aan. Bij de Rabobank heb ik als het ware mijn oppositie georganiseerd door sterk rationele mensen de opdracht te geven ons als leidinggevenden te bevragen en zo nodig te bekritisieren. Ik heb veel managementliteratuur gelezen en er zijn boeken die mij bijzonder aanspreken, waaronder ‘Presence’ van Peter Senge en Otto Scharmer. Het boek reikt een methode aan om in organisaties op collectief niveau de verbinding met de bron te vinden en daaruit een staat van *flow* te organiseren. En er is een boek getiteld ‘De enige uitweg is de weg naar binnen’, dat is een notie die ik volledig onderschrijf, mede beïnvloed door het werk van mijn vrouw op het gebied van Jungiaanse psychologie. Verder wil ik noemen de Amerikaanse filosoof Ken Wilber, die op mijn latere denken een grote invloed heeft gehad met zijn pleidooi voor het verbinden van de uiterlijke wereld en de innerlijke wereld. Wilber ziet het hele evolutionaire proces als het overstijgen van het voorgaande en tegelijkertijd het omvatten daarvan, zodat je een gelaagde structuur krijgt waarin de essentie van het voorgaande iedere keer is meegenomen.”

Wat zijn uw kernwaarden als leider?

“Authentiek zijn vind ik erg belangrijk. En: dienstbaar zijn. Waar ik ook werkte, mijn uitgangspunt is altijd geweest: ik zit hier voor deze organisatie en voor de mensen en de belangen die met deze organisatie verbonden zijn. Daar komt bij dat ik alleen bij organisaties ben gaan werken waarmee ik mij volledig mee kon engageren. Ik heb me nooit laten leiden door waar ik het meest kon verdienen, maar door waar ik het beste paste. Het moest aansluiten bij wie ik ben. Bij de Rabobank sprak de combinatie van ideaal en zakelijkheid mij bijzonder aan. De doelstelling van de coöperatie is het realiseren van het best mogelijke voor de klant en als je dat goed doet is er vervolgens ook winst. Ik voelde mij in dienst van de boeren en middenstanders die grotendeels het ledenbestand van de organisatie vormden, ik werkte voor die mensen. En dat heb ik zo goed mogelijk geprobeerd te doen, op een integere manier, als de man die ik ben, want

ook integriteit is een belangrijke kernwaarde. Op basis van de genoemde kernwaarden en de vaardigheid van richting kunnen geven, organiseren en middelen beschikbaar stellen, is een van de belangrijkste manoeuvres die ik heb uitgehaald in mijn tijd bij de RABO-bank, om op alle mogelijke manieren te verhinderen dat de bank in de vaart der volkeren zou meegaan richting Wallstreet. In de zogenoemde coöperatiediscussie heb ik gezegd: volgens mij moeten wij terug naar onze wortels en goed met elkaar doorspreken wat ons nu te doen staat, gelet op onze doelstelling dat wij er zijn voor onze klanten. Dat heeft ons op koers gehouden als klantencoöperatie, ook in de huidige financiële crisis.”

Welke levensbeschouwing draagt u?

“Ik kom uit een katholiek nest en wortel in de katholiek-sociale leer zoals die in Tilburg werd gepredikt. Mezelf heb ik weleens een post-institutionele katholiek genoemd, in die zin dat ik me nog wel katholiek voel, maar ben opgeschoven naar een directe en niet zozeer door de kerk bemiddelde spiritualiteit. Ik voel mij direct aangesloten op de bron van al wat is - dat kun je God noemen of ‘de scheppende kracht’ - en als manifestatie van deze scheppende kracht stel ik mijzelf bij alles wat ik doe de vraag: hoe zou het bedoeld kunnen zijn, wat is de logica van het zich ontplooiende universum? Want leven is dienstbaar zijn aan dat evolutionaire proces, aan het scheppingsproces, en ik ben hoopvol over het verloop van dat proces, al gaan er bij elke nieuwe fase dingen fout. We zijn nu geroepen, ook gezien de groei van de wereldbevolking en de aard van de technologieën die onze ecosystemen beginnen aan te tasten, om andere uitgangspunten te formuleren en via introspectie nieuwe waarden te ontwikkelen en zodoende vorm te geven aan de volgende fase. Ik ervaar de huidige tijd als een luide wake-up call om hard te werken aan een volgend niveau van bewustzijn. In plaats van het overleven van de sterkste gaat het om het overleven van de soort en daarvoor moet je samenwerken. Iemand als Obama, bijvoorbeeld, vraagt zich in Moskou openlijk af waarom wij vanwege meningsverschillen ruzie zouden maken. Die vraag gaat terug op een interpretatie van de wereld als één onderling verbonden leefsysteem, waarin je door de ander tekort te doen, ook jezelf tekort doet. Als je eenmaal op die eenheidsgedachte zit, ziet de wereld er anders uit en dan kun je naar de ander kijken. Niet als een vijand, maar als iemand met wie je de dialoog aangaat. Wat dat betreft was ook mijn uitgangspunt als informateur: om niet, volgens de klassieke methode, eerst naar de verschillen te kijken en de heikele punten uit de verkiezingsstrijd weg te werken, maar om eerst te kijken naar wie wij zijn als mens, wat onze idealen zijn en wat wij voor ons

land willen bereiken op de langere termijn. Door de politieke leiders die bij mij aan tafel zaten mee te nemen naar het denken op langere termijn en naar het dieper niveau van motivatie, ontstond er een vruchtbaar gesprek waarin ze elkaar vonden. Van daaruit ben ik gaan werken aan het overbruggen van de tegenstellingen aan de oppervlakte.”

Waar bent u goed in?

“Als leider ben ik goed in strategieontwikkeling en in mensen bij elkaar brengen en meekrijgen. Voor mijzelf heb ik nu drie pijlers in mijn leven gedefinieerd en die hangen samen met waar ik goed in ben: één is familie, tuinieren, bosarbeider zijn en sporten. Pijler twee is een aantal internationale activiteiten, onder andere voor de Wereldbank. En drie is op verschillende manieren dienstbaar zijn aan het bevorderen van duurzame ontwikkelingen, via leiderschapscursussen, lezingen, interviews en het coachen van mensen.”

Waar wilt u voor waarschuwen?

“Wat ik echt fout heb zien lopen, is het onverkort voor eigenbelang gaan, bij zowel individuen als bij ondernemingen. Daardoor is de boel uit balans geraakt en is er in maatschappelijk opzicht bij steeds meer mensen een vertrouwensbreuk ontstaan in leidinggevenden die er voor zichzelf zitten en niet voor hen. Zeker in het bedrijfsleven, maar daar niet alleen, is de notie van dienend leiderschap te sterk op de achtergrond geraakt.”

Waar hebt u een hekel aan?

“Laat ik één ding noemen waar ik echt niet dol op was, dat waren salarisbesprekingen.”

Waar voelt u zich mee verbonden?

“Met de genoemde bron en met al die krachten die er in deze wereld het beste van proberen te maken; die niet primair voor zichzelf in de weer zijn, maar die iets nuttigs willen doen voor de samenleving. Daarom paste ik zo goed bij de Rabobank - omdat het in de genen van die club zit.”

Waar wilt u nog groeien?

“Mijn empathisch vermogen, hoewel ik daar nu niet meteen uitgesproken zwak ik ben. Maar ik denk dat het verbinding maken op gevoelsniveau met mensen en met al het leven nog verder ontwikkeld kan worden. Dit heb ik vooral ervaren tijdens mijn periode bij de Wereldbank. Door een paar jaar te wijden aan het werken voor arme mensen is de wereld veel dichterbij mijn

hart gekomen. Op dat pad wil ik nog wel aan paar stappen verder zetten, ook ten opzichte van mensen die dicht bij mij staan. En ik denk dat het, wat mijzelf betreft, voor het leven als zodanig geldt, want ik heb altijd een lichte reserve gehad om het leven vol te omarmen. Mijn vader overleed, toen overleed mijn moeder, net als ons eerste kindje. Al met al was dat nu niet meteen een vrolijke start van het leven. Dus ik heb wel wat moeten overwinnen, waarbij mijn vrouw een belangrijke rol gespeeld heeft. Ook het volledig betrokken zijn bij mijn werk heeft geholpen, maar er is nog een restje over dat ik in de volgende fase van mijn leven kwijt zou willen raken. Er is veel verantwoordelijkheidsgevoel geweest en ik voel nu de vreugde daarvan verlost te zijn.”