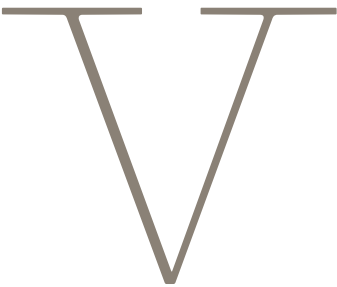


‘Alles wat waardering krijgt, gaat bloeien’

Hetty van Ee werd door Arend Vleggeert, haar eerste baas, overgehaald om toch maar niet meer te gaan studeren. ‘In de praktijk leer je het meest’, zei hij

René Bogaarts



Van tevoren heeft Hetty van Ee (60) al een zelfgeschreven artikelje gestuurd over de filosofen van wie ze veel heeft opgestoken. Aan het begin van het interview haalt ze ook nog een stapel inspirerende boeken uit haar tas, waarvan er eentje uit de toon valt. Een oude paperback met een versleten rug, losse blaadjes die met plakband bij elkaar worden gehouden, en een handgeschreven briefje van haar overleden moeder voorin. Het is *Stelje voor, dat ik den dominee trouwde*, een spraakmakende roman uit 1964 over een zelfbewuste vrouw die weigert te trouwen met de dominee die haar zwanger maakte.

‘Ik was een jaar of acht en lag ziek op de bank, toen ik het mijn moeder zag lezen’, zegt Van Ee. ‘Ik zag tranen in haar ogen. Na lang aandringen mocht ik het lezen, op voorwaarde dat we er elke keer met elkaar over zouden praten. Dan vroeg ze wat ik in bepaalde situaties zou doen. En waarom.’

Die werkwijze past Van Ee nog toe in haar dagelijkse werk als directeur van Ormit, een bureau dat jonge mensen begeleidt met traineeships bij grote bedrijven en organisaties in Nederland en België. ‘Intervisie, in de spiegel kijken, vragen wat je moet doen om een goede leider te zijn’, zegt ze. Daarom noemt ze haar

moeder als eerste leermeester.

Na tien minuten valt de naam van haar eerste baas, Arend Vleggeert, destijds algemeen directeur van het automatiseringsbedrijf Wang Nederland. ‘Toen ik na een jaar tegen hem zei dat ik weer wilde gaan studeren, raadde hij me dat af. “Hetty, je leert het meest in de praktijk. En ik beloof je dat ik je daarbij zal helpen”, zei hij. En dat heeft hij ook gedaan. Vanaf dat moment maakten we jarenlang elke week wandelingen en gingen we regelmatig samen eten.’

Waarom Vleggeert háár onder zijn hoede nam, weet Van Ee niet. ‘Ik studeerde drie jaar Nederlands en geschiedenis, maar wist dat ik niet voor de klas wilde staan en besloot een jaartje te gaan werken. Op het arbeidsbureau werd ’s ochtends een afspraak voor de volgende dag bij Wang geregeld, maar toen ik thuis was, bleek er al gebeld te zijn. Ze zochten iemand die een presentatie kon geven op de Efficiencybeurs. “Je kunt niet eens typen”, zei Vleggeert bij het kennismakingsgesprek, waarop ik antwoordde dat ik heel snelle vingers had omdat ik piano speelde. Daar moest hij om lachen.’

‘’s Middags stond ik op de beurs presentaties te geven over iets waar ik eigenlijk nog geen verstand van had, maar met zo’n enthousiasme dat er een hele kring mensen om me heen stond. Dat heeft Vleggeert wel gezien.’

Vleggeert bood Van Ee niet alleen carrièremogelijkheden, de kans om te reizen en interessante mensen te ontmoeten, maar gaf haar ook heel praktische lessen. ‘Ik werkte in een uithoek van het Wang-gebouw. Toen hij een keertje kwam praten, ging mijn telefoon. Ik nam op en hij liep weg. Later belde hij me: “Dat werkt beter dan langskomen, heb ik gemerkt”, zei hij. Toen besefte ik hoe onbeleefd ik was geweest. Een andere keer nam hij stiekem offertes van mijn bureau mee, om me te laten voelen dat ik niet zo’n rommel moest maken. Uiteindelijk heb ik overigens nog wel een postacademische opleiding bedrijfskunde gevolgd.’

Na zestien jaar ging Van Ee weg bij Wang, op een moment



Hetty van Ee: ‘Je moet ook naar jezelf leren kijken, ook naar de minder leuke dingen, en daaraan werken.’

dat Vleggeert al lang naar het hoofdkantoor in de VS was vertrokken, maar ze is zijn lessen nooit vergeten.

Toen haar latere baas Ronald Kasteel, ceo van automatiseerder Ordina, haar in 2001 op een vrijdagmiddag vroeg of ze leiding wilde geven aan Ormit, kreeg ze tot zondagavond bedenktijd. Nadat haar partner plagerig had gevraagd of ze er echt zo lang over moest nadenken, belde ze diezelfde avond al terug. Het leek haar geweldig om jonge mensen aan het begin van hun loopbaan te mogen coachen.

‘Alles wat waardering krijgt, gaat bloeien’, zegt ze. ‘Iedereen krijgt hier bij binnenkomst een

spiegel met allemaal complimenten erop. Maar je moet ook naar jezelf leren kijken, ook naar de minder leuke dingen, en daaraan werken. Mensen leren hier dat leiderschap niet om het grote geld of een dikke auto gaat, maar om zingeving. Om dingen met je hoofd en je hart doen. Je moet, om met Nietzsche te spreken, meester en vormgever worden van jezelf.’

Aan het einde van het interview noemt Van Ee haar vader. ‘Zal ik over hem ook nog iets vertellen? Zijn moeder kwam uit een heel rijke familie. Ze trouwde tegen hun zin met een man van wie ze twee kinderen kreeg, en werd door hen verstoten. Toen het hu-

welijk op de klippen liep, mocht ze terugkomen. Ze mocht maar één kind meenemen! Mijn vader was acht toen hij op een dag door wildvreemden van school werd gehaald, die daar fors voor werden betaald. Hij heeft zijn familie nooit meer gezien. Toen hij later hoorde dat zijn moeder hem geld had nagelaten, heeft hij dat geweigerd. Mijn moeder was trots op hem omdat hij zich nooit slachtoffer wilde voelen en alleen maar een goede vader wilde zijn.’

Van Ee knikt: deze geschiedenis werpt een bijzonder licht op de tranen die haar moeder in haar ogen kreeg bij het lezen van dat ene boek.

Hetty van Ee, directeur van Ormit, een bureau dat jonge mensen begeleidt met traineeships bij grote bedrijven.

Leermeester

Arend Vleggeert (1939-2006) was eind jaren zeventig algemeen directeur van Wang Nederland. Medio jaren tachtig kreeg hij de leiding over alle Europese activiteiten van het automatiseringsbedrijf, dat in 1999 werd overgenomen door Getronics.

Dit is de negende aflevering van de rubriek ‘Leermeesters’, waarin mensen vertellen over hun inspirator of voorbeeld.

Fotografie: Mark Horn voor Het Financieele Dagblad