

JOOST CALLENS

DE  
KWETSBAARE  
LEIDER

BOUWSTENEN VOOR  
PERSOONLIJKE  
ONTWIKKELING  
EN LEIDERSCHAP

D/2015/45/192 – ISBN 978 94 014 2647 3 – NUR 807

Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

Vormgeving omslag: Compagnie Maandacht

Auteursportret omslag: Alexis Taminiaux

© Joost Callens & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasmestraat 179 bus 101  
3001 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	<b>13</b>
------------------	-----------

---

<b>1</b>	<b>JEZELF EEN WEG BANEN   NOORDPOOL</b>	<b>15</b>
	78° 13' NB 15° 33' WL	17
	89° 00' NB 30° 27' WL	22
	51° 02' NB 3° 36' WL	31

---

<b>2</b>	<b>ONDERNEMER   BOUWEN AAN JE 'ZELF'</b>	<b>34</b>
	Introfilm	37
	Over Björn Borg en Michel Strogoff ...	39
	Mijn verhaal als ondernemer	40
	De basics van de onderneming	44
	Over de zoektocht naar het juiste	45
	Leiden door echt te zijn	47
	Persoonlijke missie	48
	Verbinding maken met je 'zelf'	49
	Durf in de spiegel te kijken	51
	Je droom vinden	54
	Het gaat om mensen	59
	Mensen ruimte geven om zichzelf te kunnen zijn	61
	Wat ligt er op je hart?	62
	Klantgericht zijn begint intern	64
	Over het goede van kwetsbaarheid	65
	De lat die alles verpest	67
	Falen is toegestaan	69
	Het economisch nut van falen	70

Council	71
Over het opzoeken van stilte	73
Over praten, luisteren en observeren	79
Over leiderschap	83

# 3

## INSPIRATIE OM TE GROEIEN | MODELLEN ZIJN HANDIG **89**

Betere beslissingen met de Theory U	91
Groepsdynamiek	98
Johari-venster	101
Ijsberg van Freud	103
Richard Barrett	108
Zeven niveaus van bewustzijn	110
Zandloperfiguur	114

# 4

## BOUWEN AAN DE ONDERNEMING | WAARDEN EN TRANSFORMATIE **118**

Waarden zijn een ankerpunt	121
Ridders	122
Camino	123
Lijst van 17	135
Onze mijlpalen	137
Rosie	141
De brug en het pad	144
De Ruimte	145
De klant centraal stellen begint bij jezelf	148
De natuur als vergaderzaal	152
Valkuilen voor verandering	154
Yin en yang	158

<b>5</b>	<b>BOUWEN AAN DE SAMENLEVING   DE MAATSCHAPPELIJKE ROL ALS BEDRIJF EN ALS LEIDER</b>	<b>162</b>
	De kloof dichten	165
	Helpen	167
	Factor 10	173
	De bestaande woningvoorraad	177
	Inspelen op nieuwe behoeften	178
	Armoede	180
	License to operate	182
	Dienstbaarheid	183
<hr/>		
	<b>NAWOORD</b>	<b>188</b>
	Leven	189
<hr/>		
	<b>TOEGIFT</b>	<b>190</b>
	Parabel van de koe	190
<hr/>		
	<b>DANKWOORD</b>	<b>194</b>
<hr/>		
	<b>BRONNENLIJST EN GECITEERDE WERKEN</b>	<b>198</b>

---

*‘Pas als je moet toont je weg te gaan,  
toont de weg zich aan jou.’*

---



## VOORWOORD

Zoek in mij geen goeroe. Dat wil ik helemaal niet zijn. In ben gewoon een mens met een persoonlijk verhaal. En ook een ondernemer met een persoonlijk verhaal. Daaraan schreven en schrijven veel mensen mee.

De woorden in dit boek bevatten geen waarheid. Ze vertellen over een mogelijke weg. Een weg die ikzelf nog altijd zoekend afleg. En wat je leest, mag je gerust in twijfel trekken.

Als leider trek ik mezelf ook elke dag opnieuw in twijfel. Ik ben er gaandeweg van overtuigd geraakt dat verandering alleen maar kans van slagen heeft, als de leider bereid is om zichzelf in twijfel te trekken. Een gedicht dat me bijzonder inspireerde tijdens mijn zoektocht, wil ik graag met je delen voordat je aan dit boek begint.

*Wat mij beweegt*

*Men moet de dingen,  
de eigen stille,  
ongestoorde ontwikkeling laten,  
die diep vanbinnen komt*

*Die door niets gedwongen  
of versneld kan worden*

*Alles in het leven is: groeien en  
vormt zich,  
rijpt zoals de boom, die zijn sapstroom niet stuwt  
en rustig in de lentestormen staat  
zonder de angst, dat er straks geen zomer kan komen.*

*Die zomer komt toch!  
Maar slechts voor de geduldigen  
die leven alsof de eeuwigheid voor hen ligt  
zorgeloos, stil en wijds*

*Men moet geduld hebben  
tegen onopgeloste zaken in ons hart  
en proberen de vragen zelf te koesteren  
als gesloten kamers  
en als boeken, die in zeer vreemde taal geschreven zijn.*

*Het komt er op aan, alles te leven  
Als je de vragen leeft  
leef je misschien, langzaam maar zeker  
zonder het te merken  
op een goede dag  
het antwoord.*

Dit boek gaat over mijn onzekerheid, mijn twijfels en mijn worstelingen. Om die te kunnen uiten en in een boek te kunnen vatten, gebruik ik woorden. En woorden hebben nu eenmaal een betekenis en een kleur. Door het ene woord te gebruiken, kies je het andere niet. Ook daar twijfelde ik soms. Elke bladzijde was een stap. Ik wil gewoon mijn zoektocht delen en mag alleen maar hopen dat je daar als lezer een stukje inspiratie in terugvindt.

Ik wilde je dat toch even vertellen, voordat je deze bladzijde omslaat.

Ik wil je ook hartelijk bedanken dat je dit verhaal wilt lezen.

Joost



1

**JEZELF EEN  
WEG BANEN**  

---

**NOORDPOOL**



## 78° 13' NB 15° 33' WL

Daar sta je dan. Longyearbyen, Spitsbergen, Noordelijke IJszee. Het zullen de ruige, spitse bergen landinwaarts zijn die de Nederlander Willem Barentsz tot de naam inspireerden. Barentsz zocht een noordelijke route naar Oost-Azië. Dat was in 1596. Vandaag de dag hebben de Nooren het liever over Svalbard, wat koude rand betekent.

Longyearbyen is het hoofdstadje van de eilandenarchipel. Het ligt in de Adventfjord aan de monding van de Adventvallei. Met iets meer dan 2000 inwoners is het de meest noordelijke menselijke nederzetting van enige omvang. In de buurt vind je enkele Russische gemeenschappen waar nog mijnwerkers wonen. Vroeger ging het in Longyearbyen en omgeving vooral om de rijke steenkoolvoorraden in de bevroren ondergrond. Tegenwoordig is er nog maar een enkele mijn open.

Maar vergis je niet, Longyearbyen is niet desolaat. Er is een kerk, een museum, winkels, een sportcentrum, een bibliotheek, enkele hotels, een internationale luchthaven ... én een ziekenhuis. De Arctische Universiteit is er gevestigd. Je kunt er allerlei studies doen die met ijs, sneeuw, ijsberen en het poolklimaat te maken hebben. En 120 meter diep ingegraven in de permafrost, op een berg vlakbij, bevindt zich de *doomsday vault*, de Wereldzaadbank waarin zoveel mogelijk zaden van allerlei soorten en varianten van voedselgewassen worden opgeslagen, om onze biodiversiteit voor de komende generaties te waarborgen. Er liggen al zo'n 790.000 zaadstalen opgeslagen. Spitsbergen staat op die manier eigenlijk voor het einde en het begin van onze beschaving. Tegenwoordig leeft Longyearbyen vooral van mensen die het stukje avontuur in zichzelf zoeken. Het is ook de meest geschikte plaats om de *aurora borealis* te zien.

De verschijnselen aan de rand van de Noordpool en de verhalen van de ontdekkingsreizigers hebben al heel vroeg mensen aangetrokken, net als ondernemingen die er een markt in zagen. Zoals de Noorse ferrymaatschappij met de wat onuitsprekbare naam Vesteraalens Dampskibsselskab, die al in 1989 met een schip naar Spitsbergen voer. Longyearbyen dankt zijn naam trouwens aan de Amerikaanse industri-

eel John Munroe Longyear. In 1906 startte zijn Arctic Coal Company er met de ontginning van steenkool.

Soms kun je het best uit je comfortzone gaan, om iets te doen waar je vooraf geen enkel besef van hebt. Ik droomde al jaren van een poolreis. Ergens in 2004 had het vacaturetijdschrift *Job@* een wedstrijd uitgeschreven. De winnaar kon samen met poolreiziger Dixie Dansercoer naar de Noordpool. Motivatie was er te over, maar ik hoorde jammer genoeg niet bij de winnaars.

Een echte droom laat je echter nooit los. Een paar jaar daarna ga ik op een dag wat later dan normaal mijn boterhammen opeten in onze ontmoetingsruimte. Ik ben alleen en zoek het gezelschap van een verloren krant. Mijn aandacht gaat naar een artikel waarin Julie Brown (mevrouw Dansercoer) geïnterviewd wordt en vertelt hoe ze de expeditie van haar man beleeft. Het artikel raakte me. Vanuit mijn zin voor ruimte, vrijheid, weidsheid en het witte avontuur, schreef ik het volgende mailtje:

*Beste Dixie en Julie,*

*Met heel veel aandacht heb ik het artikel van afgelopen weekend gelezen. Ik feliciteer jullie met de wijze waarop jullie tegen het leven en de dingen aankijken. Wat me ook aanspreekt in het artikel is de wijze waarop jullie in het moment kunnen staan en ervan genieten. Ik hoop op een of andere manier ooit even met jullie in contact te kunnen komen. Het ga jullie goed.*

*Warme groeten,  
Joost*

*PS Wat kunnen jullie eventueel betekenen voor opleidingen in het kader van persoonlijke ontwikkeling en/of in het kader van mijn bedrijf?*

De grootste en diepste dromen behoeven niet veel woorden. Binnen een kwartier zat er een antwoord van Dixie in mijn mailbox.

*Beste Joost,*

*Eerst en vooral dank voor je vriendelijke mail!  
Het zou ons een eer zijn wat te mogen betekenen binnen je bedrijf. Met plezier verwijzen we naar [www.circles.cc](http://www.circles.cc) zodat u een eerste indruk krijgt. Sowieso personaliseren we alle engagementen om maximale efficiëntie te bewerkstelligen en luisteren daarom graag naar uw wensen. We zitten nu in de laatste rechte lijn van onze 'In the wake of the Belgica'-expeditie, maar ik stel voor dat u gerust contact opneemt (mobiel 0473.....) om te kijken op welke manier we wat voor mekaar kunnen betekenen. [...]*

*Polaire (doch evenzeer warme!) groeten,*

*Dixie Dansercoer*

Enkele dagen later zaten we samen thee te drinken.

Als je het niet probeert, weet je het nooit. Dixie wilde me wel begeleiden tijdens een reis naar de Noordpool, maar zomaar vertrekken was uit den boze. 'Ben je bereid om je gedurende drie jaar fysiek en mentaal voor te bereiden?', vroeg hij. 'En misschien is het beter om een groep samen te stellen.' De droom een poolreis te maken werd zo al heel snel een concreet project. De groep mensen groeide organisch, eerst vanuit mijn vriendenkring. Gaandeweg sloten zich vanuit het bredere netwerk, ook van Dixie, meer mensen aan. We gingen ons samen voorbereiden in de Ardennen, aan zee, in Zwitserland, op IJsland. We trinden ons fysiek in de duinen, met vrachtwagenbanden die we achter ons aan sleepten. Ik hoef je niet te vertellen dat dit voor veel andere wandelaars een gek zicht zal zijn geweest. We gingen op gletsjers wandelen. We leerden het materiaal kennen. We leerden omgaan met een slede die achter je aan glijdt, met het smelten van sneeuw. We leerden wat voeding is. We leerden zelfs liggend plassen. We leerden omgaan met schaarste, met beperkingen, met overleven.

Het tweede van de drie voorbereidingsjaren was er een van individuele voorbereiding, onder begeleiding van een sportcoach. Maar het komt er niet alleen op aan om jezelf voor te bereiden, ook je gezin moet

JULIE BROWN, ALIAS MEVROUW DANSERCOER, STRAKS WEER POOLIJSWEDUWE VOOR EEN PAAR WEKEN

# «Als Dixie schuldgevoel heeft, is dat maar zo»

Er gebeurt altijd iets onverwachts op een expeditie», zegt Julie Brown (42) met een stelligheid die verradt dat ze nergens meer van opkijkt. En dus zit haar man Dixie Dansercoer gewoon thuis en niet op de zeilboot naar Ushuaia van waaruit zijn volgende poolreis vertrekt. Een technisch mankement, na het vertrek vorige maand in Nieuwpoort, maakte dat de boot even moest terugkeren. Nu vaart die toch over de oceaan, zonder expeditieleider Dansercoer. In december vliegen Dixie, Julie en dochter Robin (5) de crew achterna. En dan verdwijnt het gezinshoofd weer voor een paar weken tussen de ijsschotsen. «Het is zijn keuze. Als Dixie daarover een schuldgevoel heeft, is dat maar zo.»

ANNICK DE WIT

Het wordt dus weer een uitzonderlijk witte kerst, ten huize Dixie. Alleen als het ijs- en ijskoud is Dansercoer. De bedoeling is dit keer dezelfde route varen als Adrien de Gerlach 110 jaar geleden. Die overwinterde met het zeeschip *Belgica* als eerste op de Zuidpool. Lekker. Maar vooralsnog zitten we dus te interviewen in hun woonplaats Huidenberg, op het dorpsplein in café *Rochus*, zowat de tweede living van de Dansercoers en dat is eraan te merken. Eerde stamgast komt een praatje maken met de van origine Amerikaanse Julie. En hoe vertijgt hij dit? «Dan gaat het weer van: 'Hij is thuis. Maar straks vertrekken we'. Ze vertelt het vol enthousiasme.

**Kriebelt het niet om zelf nog eens mee te doen aan een expeditie?**

«O ja, ik ben gebieden door het ijs. Ik ben liefst mee op het veld. Maar we hebben ook ons dochtertje. Ik wil niet dat ze drie maanden in een tent op het ijs moet leven. Dus logeren Robin en ik zo dicht mogelijk in de buurt in een appartement in Ushuaia. En verzorg ik van daaruit alle communicatie én ben ik de 'web vamp', zoals Dixie me noemt. Het is typisch vrouwen, zeker? Het zoeken naar een evenwicht tussen wat je allemaal tegelijk wilt zijn en doen. Avonturierster, of iets zo dicht mogelijk daarbij én moeder. Maar ik ken heel goed in het moment staan en ervan genieten. Soms willen mensen te veel, in plaats van gewoon gelukkig te zijn.»

**Krijg je zoiets filosofisch al uitgelegd aan een kleuter?**

«Nah, Niet echt. De laatste poolreis miste ze haar papa erg hard. Missen is lastig, maar missen betekent ook dat je iemand graag ziet, zeg ik haar dan.

Ik probeer mijn dochter en ook Dixie drie oudste kinderen (Hij's (11), Evelien (14) en Jasper (16) duidelijk te maken dat waar ik ook ben, ik altijd wel iemand met mijn naam heb. Het is niet zoiets anders als zij bij hun mama zijn, mijn vader die drie jaar geleden stierf en die ik elke dag mis. Ik probeer het gemis voor hen in een perspectief te plaatsen. Maar toch, het blijft een onangenaam gevoel.

**Je bent dit jaar tien jaar in België. Wat rest er nog van the American girl van toen?**

«Alles. Ik ben nog precies dezelfde nu. Ik ben heel trots op mijn *Midwest roots*, weet je. Het was een heel saai en conservatief plaatsje op het plateau, waar ik opgroeide. Dit was er altijd de Bijbel en nooit alcohol. Maar mijn toets vergest ik nooit. Het leven is meer dan alleen een diner in het paleis, of pakweg een reis naar Antarctica. Ik heb veel kunstenaars en acteurs gekend, toen ik later vaak in San Francisco en Manhattan verbleef, en heb er te veel ten onder zien gaan aan drugs en eigendom. Luxe en succes zijn gevaarlijk beesten. Dixie denkt er niet zo over. Hij heeft al zoveel prijzen en eretekens gekregen (hij is onder andere *Honor Officer in de Kroonorde*) maar is nog het fierst op het eenvoudige eurburgerschap van Huidenberg. Trouwens, ik huwde destijds de Sabena-steward, niet internationaal gelauwerde poolreiziger die hij later werd. Ik weet zelfs niet of ik het zo gedaan hebben, als ik het had geweten.»

**Maar je was zelf toch ook altijd een kleine rebelle? En een streber? Was een tenniskampioene.**

«Ach, een beetje rebel misschien. Ik was het buitenbeentje van de vijf kinderen. Ik ben op mijn achtende naar de invul gegaan en moest daar zelf voor werken. Ik was dienaar in een restaurant. Ik ben dat blijven doen toen ik alerares was. Ik wilde sparen wat ik wilde reizen, veel reizen. Die leraar-job heb ik uiteindelijk opgegeven omdat het me te veel zorgde. Ik moest als onervaren jonkie problemen opvangen, niet normaal. Het was een stadje in Ohio, erg middle class, maar ook daar was ik meer bezig met papieren invullen voor de politie van leerlingen die aan de drugs zaten, of van weer een mishandeld meisje dat naar school kwam met brandwonden van sigarettenpeuken op haar arm dan

wat anders. Ik kon er niet tegen en sleepte me naar mijn werk — zo jong als ik nog was. Een vriendin zei me: 'waarom heb je niet vliegen?' Ik heb het dertien jaar gedaan.»

**Stewardess zijn is toch ook weer niet zo boeiend. Het is vliegende dienstverplegen.**

«Het is een heel makkelijke job, da's waar. Maar zailig. Ik kwam overal. Een van mijn eerste nachtopstapen was in Walkiki. Kan je voorstellen? Walkiki



Ik had er 32 uur helemaal vrij voor mezelf. Ik sliep nooit op tussenstoppen, ik zög er het lokale leven maximaal op. En mijn jaren werken in business class, dat was mijn business school. Je ziet aan boord van zo'n toestel ook heel goed hoe er onder wie is: iedereen heeft stinkvoeten of een slechte adem na acht uur vliegen, ha.»

«Dixie en ik stelden onze vluchtstudies op elkaar af, als dat even kon. Het heeft geduurd tot september 2001. Ik was net zwanger, Dixie had net zijn vijf jaar loopbaanonderbreking gevraagd. En toen kwamen de WTC-aanslagen én het faillissement van Sabena. En toen was het gedaan met vliegen voor ons allebei. We zijn ons toen op Cirrus gaan storten, ons eigen bedrijf voor motivatietrainingen workshops; het beste wat ons kon overkomen.»

**Julie waren pas 2,5 maanden verloofd toen hij al vertrok voor zijn eerste poolreis. Wat dacht je toen, die is gek!**

«Néén. Ik was zo enthousiast. Ik was niet de eerste die niet zei dat hij gek was — wellicht vond hij me daarom zo leuk — ook al bleef er duidelijk heel veel tussen ons. Ik wens het iedereen te elkaar ruimte te kunnen gunnen. Mensen zijn zo krampachtig bang te verliezen, maar mijn ervaring is dat het ons niet closer maakte.»

**'Fier! Wil zijn binn', antwoorden zijn ouders als hun zoon weer eens over het ijs bogget in onmenselijke omstandigheden.**

«Bang ben ik nooit. Ik vertrouw voor 100% dat hij het goed zal doen én dat hij altijd terugkomt. Wat wel gevaarlijk is, is dat het altijd dezelfde is die in actie en altijd dezelfde die ondersteunt. Hij die actie doet, ik die ondersteuning. Daarom kan ik zo bij verrast dat Dixie onlangs uitdrukkelijk in een interview zei: 'Ik krijg erg uit naar het moment dat ik Julie zal kunnen ondersteunen.'»

**Wanneer komt dat moment?**

«Niet meteen, denk ik. Mijn passie, schrijven, is niet tijdgebonden. Maar ik kan me voorstellen dat ik me binnen een paar jaar ook eens wil afzonderen om research te gaan doen op een unusual place.»

**Wat voor unusuals zou dat zoal kunnen zijn?**

«I love ordinary stories about extraordinary people. Die wil ik neerschrijven. Bij»

**Ik zou liefst meegaan. Maar we hebben ook onze dochter. Ik wil niet dat Robin drie maanden in een tent op het ijs moet zitten.**

voorbeld over de dakloze die elke ochtend lag te slapen voor het koffiehuis in San Francisco waar ik mijn espresso ging drinken. Hij vroeg me om geld, ik gaf het hem niet. 'Fuck you', zei hij. En de volgende dag vroeg hij me het opnieuw. Ik zei: 'Je bent de koppigste mens die ik ken'. Maar hij ging uiteindelijk wel mee koffie drinken en dat was het begin van een jarenlange vriendschap. Hij was een van de slimste mensen die ik gekend heb en leerde me mijn grootste les in nederigheid: het kan ons allemaal overkomen. Nog zo'n inspirerend mens is Angela, een echte engel, die in Burundi een opvangkamp leidt voor vrouwen en kinderen die ondervold zijn door de oorlog en ziekte. Een boedische Italiaanse, die met modieuze kleding en make-up door het kamp wandelt, maar eer geen moer om geeft dat de baby op haar arm haar parelketting aan stukken sjoert want het enige dat haar interesseert is een plaats te creëren waar die vrouwen op een waardige manier kunnen komen sterven en de overlevende baby's probeert ze terug naar familiesleden te krijgen. Ik hou van mensen die een manier uitwerken om voor anderen een verschil te maken.»

**Dixie is een egoïst, eigenlijk. Hij is met zichzelf bezig.**

«In zekere zin wel. Hij is zeer goed in staat zichzelf de vrijheid te gunnen zich helemaal op zijn doel te focussen, goed wetende dat dan iemand anders zijn taken moet overnemen. Ik ben soms niet egoïstisch genoeg.»

**Maar hij zegt toch wel eens last te hebben van een knagend geweten.**

«Dat kan best zijn. Dat is zijn keuze, you know. En ik heb trots genoeg voor mezelf om dan niet te gaan zegen; je hoeft je helemaal niet schuldig te voelen schat, want het zijn inderdaad twee handen die wegvallen voor praktisch weer en twee armen die er niet zijn op intieme momenten. Maar goed, wij focussen daar niet op.»

**Zo'n intiem moment was je bevalling; hij zat op het poolijs, onderma!**

«Néén, dat was een fantastisch moment. We waren dichterbij elkaar bij de geboorte van ons kind dan sommige koppels die samen in de verloskamer zijn. We hadden satellietverbinding — het was een spelletje van het lot! Ook al altijd graag, dat die verbinding zeer uitzonderlijk twintig minuten duurde voor ze werd verboden. Er was een vriendin van ons bij me. Zij had eerst Dixie aan de lijn en toen ze me hem doorgaf, was hij het die tegen mij moest zeggen dat we onze twee dochtertjes hadden gekregen. Robin is vijf intussen, ze is dol op dat verhaal. Ze speelt het na met haar popje So cute.»

«Laat de mensen ervan denken wat erom. De expeditie was al gepland voor ik zwanger werd. We hebben ze laten doorgaan en als er iets is waar we samen trots op kunnen zijn, is het hoe we dat hebben opgevangen.»

**Waarom geeft hij soms de katermer in zijn expeditie? Om indruk te maken op jou?**

«Op mij? (lacht). Hij is een man, maar ik denk het niet. Dixie is net als ikzelf gevoelig voor competitie met zichzelf. Weet je, Dixie is 45 jaar. Hoeveel mensen zijn er die op hun bijna 50ste kunnen zeggen dat ze al alles uit hun leven hebben gehaald wat erin zit? Niet één vingerkootje is er afgevoeren. Wat bewijst hoe verantwoordelijk hij bezig is. Dixie doet aan yoga, ook in zijn tentje op zijn expeditie. Hij»

is, net als ikzelf, marathonloper. En hij heeft van nature een sterk gestel: zijn papa is gisteren 77 geworden en die heeft meer energie dan ik. Dixie is een topatleet, ook omdat hij zich ervan bewust is dat het hele plaatje telt: ook emotionele en spirituele gezondheid zijn belangrijk. Die kou, dat is je vriend. Alleen als je dat wilt zien.»

**De vadsige, gestresseerde bedrijfsleiders die jullie daarvan willen overtuigen, hebben toch drie dagen in een workshop van drie dagen in Zwitserland.**

«Ik geloof uiteraard wél dat we mensen kunnen inspireren. Anders zou ik er niet mee bezig zijn. Je moet niet zelf op de pool zitten om te ervaren wat wij willen doorgeven. *Nature rules*, dat is zo. Maar ze is bijzaak. Komt er een storm, dan ga je in je tent zitten. Poespimpel. Het is het menselijke element dat telt. Emoties en angsten en grillen. Het grootste compliment dat Dixie me ooit gaf was toen hij zei: 'Jij mag mee op expeditie, want ik vertrouw jou. Dat compliment koester ik, until die.»

**Dank u wel, mevrouw Dixie. En succes met de expeditie.**

www.inthewakeofthe-belgica.com  
www.cirruscc.com



Het bewuste kranteninterview met Julie Brown, dat me inspireerde om contact te leggen, vanwege een wens waarop ik al eerder aan het broeden was.

voorbereid worden, om de onzekerheid die een dergelijke reis met zich meebrengt mentaal aan te kunnen. Je kunt de mogelijke risico's vooraf namelijk nooit allemaal even goed inschatten, daarvoor is de poolomgeving te extreem anders.

Het poolijs leeft en verandert continu; het kraakt en beweegt. Datzelfde geldt voor de gevaren. Als bedrijfsleider ben ik gewend om risico's in te calculeren en te voorzien. Veel van die risico's zijn grijpbaar, al heeft de crisis aangetoond dat er ook veel risico's ongrijpbaar zijn, risico's die op me afkwamen en waar ik niet zelf de hand in had. Op het poolijs kun je veel factoren proberen te controleren, maar extreme kou, driftijs en een ijsbeer heb je niet in de hand. En dat geldt net zo goed voor je eigen lichaam.

Eind maart 2010 kwamen we samen aan in Longyearbyen: twaalf mannen en één vrouw. De eerste dagen in Longyearbyen logeerden we in Mary-Ann's Polarrigg Lodge, aan de rand van het stadje. Rondom ons een besneeuwd landschap, en de eerste echte kou, de eerste testcase voor vingers en handen ook. Het was er minus 25 graden. Op het ijs zouden we in tentjes voor twee slapen, dus werden we verplicht om duo's te vormen. Dat zette voor mij een domper op het groepsgevoel dat was overgewaaid uit IJsland, waar we in onze grote tent fantastische nachten beleefden. Daar was humor een uitstekend middel tegen de ongemakken. Het werken in duo's, waarbij je weet dat je op elkaar bent aangewezen, zorgt voor een heel andere dynamiek.

De poolomgeving vergeeft niet. Je weet dat de mensen om je heen straks het enige levende materiaal worden in je omgeving. Als onderdeel van een groep mensen die op elkaar zijn aangewezen, ga je heel veel aandacht aan elkaar schenken. Je weet ook dat elk stukje materiaal, elke muts, elke handschoen, elke ski straks van levensbelang wordt. Je mag dus niets aan het toeval overlaten. Elke handeling wordt ingeoeft. In het duo ben je verantwoordelijk voor elkaar: tentje opzetten in duo, koken in duo, opruimen in duo, slapen in duo, ontwaken in duo ...

Die eerste dagen boven de poolcirkel waren nodig om het leven als duo in te oefenen. Verder hangt je leven af van je materiaal en hoe je het behandelt. We leerden ons materiaal opnieuw kennen. Per twee de

tent opzetten. Per twee de tent afbreken. De slede met al je materiaal voorttrekken, enzovoort. Toeval zoveel mogelijk uitbannen, daar gaat het om. Je slede wil je blindelings kunnen uitladen en vullen. Alles heeft zijn plaats en zijn volgorde. En meteen merkte ik de verschillen. Het ene duo doet het zo, het andere doet het anders. Het is een dynamiek die je ook in ondernemingen herkent, waar de verschillende afdelingen hun eigen cultuur ontwikkelen. En naarmate de strijd om te overleven groter wordt, komt het grotere groepsgevoel steeds meer onder druk te staan.

## 89° 00' NB 30° 27' WL

Longyearbyen vormde slechts een tussenstop op weg naar Barneo, een Russisch mobiel onderzoeksstation en expeditiekamp dat jaarlijks op het pakijs wordt opgebouwd en afgebroken op ongeveer 89 graden noorderbreedte. Het station is alleen in de maand april operationeel. Het tijdelijke kamp bestaat uit zo'n twaalf tenten waar je kunt overnachten, een dokterstent en twee onderzoekunits. Meer dan dat is het niet. De positie ligt ook niet vast, omdat het poolijs veelal de neiging heeft om naar het zuidoosten af te drijven.

2 april 2010. Ik herinner me dat het heel stil was aan boord van de afgeleefde Russische Antonov-An74. Op de eerste rijen zaten wij, de expeditieleden, achter ons al het gestapelde expeditiematerieel. Het uitzicht was adembenemend onwaarschijnlijk. De spanning nam toe. Het was stil in het vliegtuig. Straks zouden we gaan landen op een dun laagje ijs, drijvend op water. In een Kuifje-stripverhaal zou er 'Brrr' in de tekstballon staan. Barneo was maar een korte tussenstop, goed voor een kom hete soep. Vanuit Barneo werd onze groep per Mil-helikopter naar het vertrekpunt gebracht, op exact 89 graden noorderbreedte, om samen de laatste graad over het ijs naar de Noordpool af te leggen. In rechte lijn komt een graad ongeveer overeen met een afstand van 111 kilometer. Maar op de Noordpool bestaan geen rechte lijnen. En dat zouden we al snel ondervinden.

Je ziet de helikopter opstijgen en verdwijnen, en dan weet je meteen dat je op de anderen en jezelf bent aangewezen. Buiten wat je met je