

ANNEMIEKE NIJHOF

‘IK WIL NIET MEER PLEASEN’

Ze is er niet bang voor zich kwetsbaar op te stellen. Annemieke Nijhof is ceo van ingenieursbureau Tauw, open, ambitieus en vol mededogen. ‘Misschien is dat juist wel wat de wereld nu nodig heeft.’

Rood pak, blonde haren en een vrolijke blik in de ogen. ‘Koffie?’, vraagt ze opgeruimd. En loopt meteen door naar de koffieautomaat in haar Utrechtse kantoor. Geen poeha voor Annemieke Nijhof. De ceo van ingenieursbureau Tauw pakt haar eigen koffie wel. Nijhof heeft een drukke week achter de rug, zat met het managementteam ‘op de hei’, maar oogt opvallend energiek. Als ze gaat zitten, steekt ze meteen van wal. Weinig koetjes en kalfjes. Woorden als toewijding, zaaien, goed doen, verbinden vallen vaak. De vrouw, die na een indrukwekkende carrière bij de rijksoverheid in 2012 terugkeerde naar de Tauw Group, wil de wereld verbeteren. ‘Dat zit echt diep’, bekent ze. Ze buigt even naar voren. ‘Had ik als kind al. Dan waren er van die kinderen op school die nooit werden meegevraagd om de klassen rond te gaan als er iemand jarig was. Dat vond ik zo onrechtvaardig. Die kinderen, vroeg ik dus wél mee.’

Waar komt dat vandaan?

‘Mijn moeder is heel empathisch. Ze is altijd bezig met anderen. Mijn vader is leerkracht, van hem heb ik de drang om over te dragen, om te zaaien. We zaten niet elke zondag in de kerk, maar ik ben wel opgegroeid met het grotere verhaal over het geloof. Dat er mensen zijn die het slechter hebben dan jij.’

Daar is ze zich nog steeds dagelijks bewust van. Ze is zeker niet alleen met het reilen en zeilen van het bureau bezig. Nee, haar wereld is groter. Misschien verrassend voor een ceo van een groot internationaal ingenieursbureau. Maar zo is ze nu eenmaal. Nijhof wil graag wat betekenen voor anderen. Ze is begaan met het lot van de vluchtelingen in Nederland. Wat als ze zelf – op haar vijftigste – alles zou verliezen en zou moeten vluchten naar een Arabisch land? Ze stelt zichzelf die vraag regelmatig. Misschien zou het helpen

als meer mensen dat eens deden. Zich realiseren hoe goed we het hebben in Nederland, hoe groot de welvaart is en hoe veilig we hier zijn. ‘Ik ben een enorme geluksvogel, gezegend met een goed stel hersens en met een karakter waardoor ik elke dag vrolijk wakker word. Ik heb altijd zin in de dag. Een enorme levenslust.’

DONKERE PERIODE

Zo was het niet altijd. Ze kijkt even voor zich uit. Vertelt dan over een donkere periode in haar leven. Hoe ze altijd met iedereen bezig was, behalve met zichzelf. Hoe dat bijna haar ondergang werd. ‘Als je heel sensitief en empathisch bent en mensen goed aanvoelt, kan die kracht je vernietigen. Ik leerde al op jonge leeftijd dat *pleasen* wordt beloond. Ik was zo plooibaar.’ Ze cijferde zichzelf zo vaak weg. ‘De buitenkant leek een stuk vrolijker dan binnen het geval was. Op mijn 28ste heb ik met dit verhaal bij een psychiater aangeklopt. Ik ben met duizenden draden met iedereen verbonden en iedereen kan aan een touwtje trekken. Ik weet precies wat ik moet doen om iemand te helpen, maar wat gebeurt er als ze alle draadjes nu doorknippen? Wat blijft er dan nog over? Wie ben ik dan nog?’ Als ze er nu op terugkijkt is die periode echt cruciaal geweest. Ze was anders nooit de vrouw geworden die ze nu is, zegt Nijhof, als ze niet door dat dal was gegaan. Ze heeft



'De molen staat voor mij voor de liefde voor mijn land en het werk dat ik doe. Het is ook een iconische plek die staat voor het landschap waarin ik me thuis voel. En ook onze asielzoekers verbindt met ons dorp'



geleerd om niet alleen naar anderen, maar ook naar zichzelf te luisteren. Om te ontspannen, op te laden. 'Ik ben nu druk, maar wel in balans. Ik voel het ook goed aan wanneer ik uit balans dreig te raken. Ik durf mijn afspraken te verzetten wanneer ik echt te moe ben en rond twee uur 's middags thuis te komen en in bed te kruipen. Ik bewijs niemand een dienst wanneer ik me in de overspannenheid werk. Het was Jaap van Zweden volgens mij die eens zei: Wanneer de dirigent gaat zitten, gaat het orkest liggen.'

KWETSBAAR

Nijhof is opvallend open. Ook over de moeilijke periodes in haar leven. Ze knikt, dat hoort ze wel vaker. 'Mensen vinden dat ik me zo kwetsbaar opstel, maar ik voel me niet kwetsbaar wanneer ik dingen deel die ik van mezelf al geaccepteerd heb. Je krijgt daar ook zoveel

authenticiteit en openheid voor terug. Het hoort bij het proces. *What you see, is what you get.* Het is vermoeiend om niet open te zijn.' Ze lacht, slaat in haar handen. 'Het is nu allemaal op zijn plek gevallen. Ik ben gelukkig. Ik heb het heel fijn thuis met Harry, twee geweldige kinderen. Ik vind het eervol om een bedrijf te leiden waar ik zelf als jong grietje ooit ben begonnen.' Lachend: 'Mensen die overspannen zijn kunnen zich heel onzeker en klein voelen. Maar dan zeg ik: Kijk naar mij. Je kan nog altijd ceo van Tauw worden.'

Een empathische topvrouw?

'Precies. Misschien is dat wel wat de wereld nodig heeft. Ik gedij het best in organisaties waar er een goede balans tussen hard en zacht is, tussen ambitie en mededogen.' Ze is zelf erg ambitieus, is twee keer cum laude afgestudeerd. En ook nu bij Tauw gaat ze voor een 10

en legt de lat erg hoog. 'Ik zet het elastiek op spanning. Maar dat is meteen de paradox, ik combineer dat met een enorme mildheid wanneer het niet lukt. Omdat ik maar al te goed weet dat het leven geen rechte lijn is.'

Juist die tegengestelde krachten in haar maken haar werk soms lastig. Toen ze in 2012 terugkwam bij Tauw stond het bedrijf er financieel niet goed voor. Nijhof moest ingrijpen, reorganiseren. Dat vroeg om moeilijke beslissingen. 'Dat betekende dat er voor een aantal Tauwers geen plaats meer was. Ook mensen die hier al 25 jaar werkten en die ik nog kende van vroeger.' Ze kreeg er maagklachten van. 'Dat iemand tegen je zegt: 'Mijn vrouw is gisteren ook ontslagen.' Dan zat ik op de terugweg in de auto voortdurend te denken: Ojee als die man maar niets geks gaat doen.'

Ze zucht even. 'Wat zegt het over mij dat ik dit

soort besluiten kan nemen?' Nijhof probeert zichzelf vaak een spiegel voor te houden. Ernstig: 'Het zijn de lelijke kanten van mijn beslissingen. Ik weet echt wel wat er in mijn rugzakje zit wanneer ik voor de hemelpoort sta.'

PVV

Er was nog zo'n cruciaal moment in haar leven. Dat was in oktober 2011. Nijhof, toen topambtenaar op het ministerie van Verkeer en Waterstaat, stapte uit principiële bezwaren op omdat de PVV de gedoogpartner van de regering werd. Het was een van de moeilijkste besluiten uit haar leven, zegt ze nu. Het werken voor het overheid paste haar juist zo goed. Werken voor het algemeen belang, voor Nederland. Ze had het goed naar haar zin in Den Haag. Maar dat veranderde. Toen ze tot drie keer toe in korte tijd thuis op de bank 'uit pure frustratie' zat te huilen, nam ze haar besluit en stapte op. Ze kijkt even fel. Schudt haar hoofd. Ze kon het werk niet met haar geweten verenigen. Haar principes kwamen in de knel.

Nijhof gelooft sterk in het Nederlandse systeem waarbij ambtenaren en de politiek 'hand in hand' voor de continuïteit en voortuitgang van het land zorgen. De ambtenaar moet zich daarbij in dienst stellen van de politiek en er alles aan doen om een succes te maken van de periode van de bewindvoerder. 'Maar ik begon te twijfelen aan mijn loyaliteit. De angst om aan de verkeerde kant te staan was te groot. Ik had het gevoel dat aan een aantal wezenlijke beginselen van onze samenleving werd getornd: de gelijkheid van mensen, de vrijheid van godsdienst en de scheiding van de machten.'

TEGENBEWEGING

De huidige tijd, het populisme, de polarisatie, baart Nijhof zorgen. De PVV die het erg goed doet in de peilingen. Het is er niet beter op geworden, zegt ze. 'Ik vind het zo erg dat nu het beeld ontstaat van de corrupte elite. Ik ken veel mensen van die zogenoemde elite en dat zijn mensen voor wie ik zoveel respect heb. Dat zijn echt geen zakkenvullers of graaiers, maar mensen die met hart en ziel, zaaltje voor zaaltje, voor Nederland aan het werk zijn.'

Maar ze ziet ook een – weliswaar veel stillere – tegenbeweging. Dat ziet ze in haar eigen dorp

'IK VOEL ME HELEMAAL NIET KWETSBAAR ALS IK OPEN BEN'

Haastrecht. De vele vrijwilligers die zich inzetten voor de vluchtelingen, die een ander willen helpen, die juist wél verbinding zoeken. 'Er gebeurt nog zoveel in dit land waaruit blijkt dat het mededogen wel heel groot is. Door mensen die wel dankbaar zijn voor alle welvaart die we in dit land hebben. Dat geeft hoop.'

Wilt u zelf niet de politiek in?

Weer klinkt een lach: dat heeft ze vaker gehoord. Maar ze is er niet geschikt voor, zegt ze. Te open. 'Ik zou mezelf echt geweld aan doen. Bovendien heb ik nu een volledige *freedom of speech*, die wil ik nooit meer kwijt.'

'Iemand zei ooit tegen me: 'Alles waar je energie in steekt, dat groeit'. Dat klinkt als een enorm open deur, totdat je maandenlang systematisch in een schriftje bijhoudt waar je nu echt energie in hebt gestopt. Wat wil ik dat er groeit? Heel praktisch. Als ik denk dat er een kloof in de samenleving is, wat ga ik daar dan aan doen? Ik geloof niet dat ik de politiek in moet om bruggen te slaan. Dat kan ik nu ook doen. Net zoals ik vroeger met die arme kinderen op mijn verjaardag de klassen rondging.' ■

Annemieke Nijhof

- 1966 Geboren in Baarn
- 1984 Twente University Chemische Technologie
- 1995 TSM Business School MBA
- 1991 Diverse functies Tauw
- 1998 Coördinator Technische Wetenschappen, ministerie OCW
- 1999 Diverse functies ministerie I&M
- 2005 Raadadviseur van minister-president Balkenende
- 2008 Directeur-Generaal Water, ministerie I&M
- 2011 Lid Raad van Bestuur Grontmij
- 2012 Ceo Tauw Group
- 2015 Uitgeroepen tot topvrouw van het jaar