

Karel Noordzij - Bidden is zenden, mediteren is ontvangen

'Ik wil jonge mensen drie dingen meegeven. Ten eerste: benoem voor jezelf een hofnar. Ten tweede: zorg dat je voldoende tijd voor jezelf hebt. En ten derde: zoek de stilte op.'

Karel Noordzij (1946) heeft een veelzijdige loopbaan achter de rug. Hij is opgeleid als civiel ingenieur aan de TU Delft en behaalde een MBA aan de Europese Business School INSEAD. Zijn werkervaring heeft hij opgedaan bij de Kon. Marine, bij een civieltechnisch ingenieurs bureau en het adviesbureau McKinsey & Co. Hij was lid van de directie van de NV Luchthaven Schiphol, voorzitter van de hoofddirectie van PGGM, voorzitter/algemeen directeur van Transport en Logistiek Nederland Ook was hij interim President Directeur van de NS. Daarnaast heeft hij verschillende commissariaten en maatschappelijke functies vervuld, o.a. als lid van de SER. Noordzij was gedurende negen jaar Prins Carnaval in Den Bosch. In 2012 schreef hij het boek *Op weg naar nieuw leiderschap –van superieure strategie naar integrale cultuur* (Van Gorcum, 2012), waarin hij niet alleen de noodzaak tot verandering beschrijft, maar ook zijn eigen ervaringen naar een meer op de moderne tijd toegesneden leiderschapstijl.

Van Ed Voerman kreeg ik (Egbert) de raad om Karel Noordzij op te zoeken. Sterker nog: ter plekke sprak Ed in op Karels voicemail dat het fantastisch zou zijn als ook hij zijn medewerking zou willen verlenen aan een boek over meditatie. Door een besneeuwd landschap rijdend bereikte ik zijn woning aan de Kaag, met uitzicht op molens; een bleek winterzonnetje trekt een glanzende streep over de dunne laag ijs op de plas. Na het interview geeft hij me de dissertatie mee van zijn vader, een neuroloog/zenuwarts, over de verhouding tussen zen en christendom.

Je hebt een groot aantal topfuncties bekleed, hoe is je loopbaan eigenlijk begonnen?

Ik ben civiel ingenieur van oorsprong, maar wilde graag in een combinatie van techniek en management werken. Na mijn afstuderen in Delft wilde ik daarom meteen naar Harvard. Maar de professoren raadden mij aan om eerst te gaan werken in het zojuist geleerde vakgebied en wat van het werk en het leven te leren, om vervolgens na een paar jaar naar een businessschool te gaan. Allereerst moest ik echter nog in dienst. Ik wilde per sé bij de Marine omdat ik vroeger veel met varen en zee te maken had; bij de Dienst Hydrografie kreeg ik de kans om te werken aan de herziening van de stroomatlas voor de Nederlandse kust. Daarna ben ik naar Tamsma gegaan, een middelgroot civieltechnisch ingenieursbureau in Den Haag, dat veel voor de offshore deed. En pas daarna heb ik de stap naar een business school gezet. Het werd niet Harvard, maar INSEAD. Ik was inmiddels getrouwd en we hadden een dochtertje. De opleiding aan Harvard duurde twee jaar en was wel heel erg duur. INSEAD was ook duur maar je kreeg dezelfde cursus in één jaar. Op INSEAD ontstond mijn interesse in *organizational behaviour*.

Vervolgens kwam ik bij McKinsey in Amsterdam terecht. Daar werkte ik voor banken, luchtvaartmaatschappijen, de luchthaven, ingenieursbureaus, grote retailconcerns, een groot industrieel concern, staalfabrieken. En voor je het weet zijn er zes jaar voorbij. Want je denkt eigenlijk niet na over jezelf, je denkt ontzettend veel na over je cliënten en hun uitdagingen: een strategische vraag, een kostenreductieproces, een efficiencyverbetering, of een vraag op organisatorisch vlak.

Ik maakte kennis met Tom Peters en Bob (Robert) Waterman, ook McKinsey-mannen, de schrijvers van *In search of excellence* (1982). Aan de zijlijn van dat boek hebben ze het 7S-model geïntroduceerd, daar hadden we seminars en workshops over, en dat model heb ik in Nederland kunnen toepassen. Volgens het 7S-model is de effectiviteit van een organisatie niet alleen afhankelijk van de organisatie-structuur, zoals iedereen altijd denkt. Het blijkt dat een structuurverandering alléén vaak niet het gewenste resultaat oplevert. Dat schuiven met die harkjes in het organisatieschema, daar wordt iedereen zenuwachtig van: “Wat wordt mijn toekomst, wat wordt mijn salarisperspectief, hoe zit het met mijn carrièrekansen als ik overgeplaatst word, wat wordt mijn status, wie wordt mijn baas, moet ik verhuizen?” Om enige vastigheid te krijgen in dat onzekere proces schakelen we de ondernemingsraad en de vakbonden in. We verliezen een heleboel energie. Terwijl er naast structuur nog zes andere S-jes de effectiviteit bepalen: Strategie en Systemen, Staf, Stijl, Sleutelvaardigheden en Significante gemeenschappelijke Waarden - allemaal S-jes die je kunt analyseren. Nu zijn er natuurlijk in de loop der tijden diverse modellen ontworpen om de cultuur van een bedrijf te doorgronden. Vaak is het zo dat die modellen alleen maar kunnen aangeven dat de organisatie-cultuur niet zo is zoals oorspronkelijk bedoeld. Wat je dan vervolgens moet doen om het gewenste effect te verkrijgen, blijft dan nog de vraag. Het aardige is, dat je in het 7S-model kunt gaan spelen met die S-jes: welk S-je ga je aanpakken en welke niet?

Bij Schiphol was je geen consultant meer, maar zat je zelf in het management. Wat vond je daarvan?

Bij Schiphol heb ik gedurende tien jaar samen met een ploeg geweldige mensen een nieuwe strategie geformuleerd en de marketing van airports worldwide compleet op zijn kop kunnen zetten. Na Schiphol ben ik geheadhunt bij Transport en Logistiek Nederland dat net gefuseerd was uit drie verschillende brancheorganisaties. Ook dat was een fascinerende job, als directeur van de nieuwe organisatie en voorzitter van de vereniging. Ik heb er uiteindelijk zeven jaar gezeten en daarna ben ik bewust gestopt; mijn idee daarbij is dat iemand die in Nederland regelmatig op televisie en radio komt, in de Nederlandse samenleving op den duur het gevaar loopt van een zekere sleetsheid. En voordat men zou kunnen gaan zeggen: ‘Daar heb je hem weer, hij doet het allemaal voor zichzelf, hij is niet meer effectief’ moet je weg zijn. Dat vonden ze bij TLN – gelukkig - heel jammer, maar niemand is onvervangbaar; dat soort dingen mag slechts zeer kort je ego strelen, want het leven gaat gewoon door. Halverwege het daaropvolgende sabbatical werd ik gevraagd voor de Spoorwegen. Maar eigenlijk wilde ik mijn sabbatical niet onderbreken. Ik heb toen gezegd: ‘Ik doe dit voor zes maanden en dan ga ik weer terug naar de sabbatical periode.’

Sabbaticals hebben een belangrijke rol gespeeld in je ontwikkeling. Hoe is dat ontstaan?

Tussen mijn banen in nam ik telkens een sabbatical. Dat deed ik niet omdat ik uitgeput was, afgezien van het feit dat ik natuurlijk wel hard gewerkt had. Eén reden was dat ik tijdens het werk vaak weg was. Ik wilde ook weleens thuis zijn. Maar ook wilde ik de accu weer opladen en andere dingen doen. Zeiltochten maken, boeken lezen, cursussen doen. Tot het geld op was en dan moest ik weer. Het eerste sabbatical was op INSEAD, toen had ik nog geen geld gespaard en moest ik dus geld lenen, ik vond het echt een prima investering. Ook na Schiphol heb ik een sabbatical genomen. In die periode kwam ik via mijn vriend Frits Philips jr. in contact met het Management Motivation Service Institute (MMS) in Californië. Daar heb ik midden jaren negentig de Inner Negotiation Workshop (INW) gevolgd en daarna de Coach Training (CT), die drie maanden duurt. Die training heb ik samen met

mijn echtgenote gedaan. Dat is voor mij echt hét keerpunt geweest om veel meer aandacht aan mijn rechterhersenhelft te geven, oftewel om mijn intuïtie en gevoelens wat verder te ontwikkelen.

De Inner Negotiation Workshop leert je om beter om te gaan met moeilijke vragen en beslissingen waarmee je zo kan worstelen. We kennen allemaal het daarover continu 'pingpongen' in je hoofd. Bij MMS gaan ze ervan uit dat je van binnen eigenlijk de antwoorden op dit soort vragen allang weet; de toegang tot het antwoord is alleen geblokkeerd. Ze faciliteren je om zelf het werk te doen om je eigen oplossing te vinden; en dat is dan niet met je hoofd maar met je *'being'*. Een beslissing neem je met je hoofd, een keuze maak je met je gehele being.

De Coach Training is een intensieve training van drie maanden die je helpt om een heleboel dingen af te leren. Bijvoorbeeld het te snel vellen van een (voor)oordeel over de ander. Ik heb geleerd dat je als coach eigenlijk vroedvrouw moet zijn. Je helpt bij de bevalling, maar de persoon doet de bevalling zelf. En het is altijd verrassend wat eruit komt, je kunt gewoon vertrouwen hebben in de kracht van de persoon zelf. Die heeft alleen een blokkade, en het luikje waarachter de oplossing zit kan worden opengemaakt. Want pas als het iemands eigen oplossing is, werkt het.

Ik hoor wel eens een gepensioneerd manager zeggen: 'Ik heb nu zoveel ervaring, ik kan wel coachen.' Die heeft dan de neiging om tegen zijn 'coachee' te zeggen: 'Nou, ik weet precies wat er met jou aan de hand is, als ik jou was zou ik dát doen.' En dat zou rationeel misschien wel kunnen kloppen, maar daar is die persoon in zijn *'being'* wellicht zelf nog helemaal niet aan toe. Dus die doet dan niets met dat welgemeende 'advies'.

Het is ook belangrijk dat je je eigen pijnpunten goed leert kennen. Die moet je tijdens het coachen parkeren, zodat je je volledig kunt focussen op de ander. Dat kun je niet zomaar, dat moet je oefenen, en je komt jezelf in die coachtraining dus ook behoorlijk tegen. Je wordt daarin met een grote deskundigheid en liefde begeleid.

Tevoren was ik was enorm wantrouwend en nogal laatdunkend over iets waarvan ik toen nog dacht dat het vage geitenwollensokkentoestanden waren; ik was Delftenaar en analyticus, één en één is twee. Wat me uiteindelijk deed besluiten om deze training te doen, was niet eens het besef dat ik meer of andere instrumenten nodig had om effectief te kunnen zijn als manager of als mens. Het was niet zo diepgaand, of verheven. Ik wist gewoon niet wat ik met mijn verdere loopbaan moest doen en toen kwam Frits Philips met het idee van de Inner Negotiation Workshop. En onder het motto 'baat het niet dan schaadt het niet' ben ik er uiteindelijk toch aan begonnen en onder de indruk geraakt. Op een gegeven moment vroegen ze daar: 'Wat voel je nu?' 'O, ik vind...' 'Nee, nee, wat vóél je?' En zoals veel mannen die het dan lastig hebben, kreeg ook ik een blaadje aangereikt met 'voelwoorden': 'ik voel me gelukkig, ik voel me gejaagd, ik voel me moe, ik voel me blij, ik voel me in de zeik gezet, ik voel me koud, ik voel me warm'. Ah, dat bedoel je!

Op welk moment kwam meditatie in je leven?

Dat gebeurde tijdens een van mijn sabbaticals. De eerste keer mediteerde ik bij Riens Ritskes in Utrecht. Mijn vader kende hem, omdat hij al lange tijd met zenmeditatie bezig was; daar heb ik ook nog steeds het kussentje van. Bij Ritskes leerde ik zazen en ik heb nooit iets anders gedaan. Zazen is zitten. Ritskes deed daar heel gewoon over, dat vond ik echt fantastisch. Je zit gewoon, verder niets. Ritskes zei dat je alle ideeën die langskomen als wolkjes voorbij kunt laten drijven, en je daarna weer kan concentreren op je ademhaling.

Dat zazen brengt rust in mijn eigen kop. Rust in mijn hersenen en opmerkzaamheid. Sensitiviteit, een betere aandacht voor wat er om je heen zit. Voor de natuur en de indrukken die je krijgt. Na afloop van die meditatie bij Ritskes reed ik op een andere manier auto dan daarvoor. Je bent er met je aandacht veel meer bij, je hebt meer aandacht voor de omgeving. Je rijdt ook langzamer. Diezelfde ervaringen heb ik ook gehad na sommige sessies van de Coach Training, na de Inner Negotiation Workshop en na de zenweek in de Benedictushof, de school van Willigis Jäger, waar ik genoot van de zeer deskundige begeleiding van Brigitte van Baren

Hoe ziet je meditatiepraktijk er op dit moment uit?

Tegenwoordig zit ik tien of vijftien minuten, niet zo lang hoor, en dan heb ik dat papiertje naast me liggen. Dan ben je het gewoon kwijt. Slechte gedachten hoeft je niet op te schrijven, die laat je gewoon los als voorbijrijvende wolkjes, maar 'briljante' ideeën schrijf je op. Misschien zijn ze de volgende dag ook nog briljant. Maar soms zijn het alleen maar prozaïsche dingen: 'ik moet die en die nog even bellen'.

Ik mediteer 's ochtends na het wakker worden, en in principe zou ik elke dag willen mediteren, maar het komt er niet altijd van. Maar ik sla niet meer dan twee dagen over.

Je noemde de Benedictushof net al even, daar heb je kennisgemaakt met Brigitte van Baren. Wat heb je bij haar geleerd?

Tijdens een van mijn sabbaticals heb ik op de Benedictushof inderdaad een week meditatie gevolgd met Brigitte van Baren. En dat was fantastisch. Dat ging over de centrale vraag: hoe ken je jezelf? Ik beleef dat zelf in vijf stappen, steeds continu. Dat is geen rationeel maar een ongestructureerd iteratief proces, het loopt allemaal dwars door elkaar heen.

De eerste stap is verantwoordelijkheid nemen voor je eigen geluk. Er zijn mensen die zeggen: 'Je bent zelf verantwoordelijk voor wat er met je gebeurt, je creëert het ten diepste allemaal zelf.' Daar ben ik nog niet helemaal uit, maar ik weet wel dat ik verantwoordelijk ben voor hoe ik reageer op datgene wat mij overkomt. Ik kan me niet verschuilen door het slachtoffer te spelen, dat heeft geen zin. Dat lijkt wel makkelijker, maar het werkt niet.

Ten tweede: wees je bewust van je triggers, van je oordelen, van je vooroordelen en je veroordelen; probeer daarachter te komen; en daar kun je jouw eigen coach (ik noem hem vaak je 'hofnar') voor gebruiken, die zegt: 'Je doet het wéér!' O ja, o ja, ik heb hier direct een (ver) oordeel over en hoe komt dat? Hoe komt het dat ik getriggerd ben doordat iemand blauwe schoenen aanheeft, terwijl iemand anders die ook die blauwe schoenen ziet, daar helemaal niet door getriggerd wordt? De schoenen zijn en blijven blauw, dus het ligt niet aan die schoenen, het ligt aan mij! En waarom ben ik nu getriggerd vanwege die blauwe schoenen en die andere vent niet? Wat heeft dat met mij te maken? Dat is een spiegel die ik mezelf voor kan houden; niet altijd even leuk en soms zelfs nogal confronterend als je eerlijk bent, maar dat is wel bewustwording.

De derde stap van de vijf – en die vind ik zelf de aller-moeilijkste – is het aanvaarden van wie je bent. Tachtig procent van het gevoel van onvrede en beklemming van mensen wordt veroorzaakt doordat we niet aanvaarden van wat is. En als je dat aanvaardt, is dat makkelijker. Maar ik zeg er altijd bij: dat geldt ook voor het aanvaarden van wat wás, dat wil zeggen van de fouten die je gemaakt hebt, omdat dat fouten waren die je op dat moment naar je beste vermogens, met je kennis van dát moment hebt gemaakt. Die aanvaarding van je eigen ambivalentie is belangrijk. Dat aanvaarden is ook vergeven. Het is niet hetzelfde als vergeten. Ik weet nog niet hoe het precies werkt, maar bij

aanvaarden moet je het in feite aan jezelf vergeven hebben. Als je jezelf niet kunt vergeven, dan kun je ook heel moeilijk een ander vergeven. Dat weet ik nu, maar dat wist ik toen nog niet.

De vierde stap is je gevoelens tonen. Laat ze maar zien, en doe dat via ik-boodschappen. 'Ik voel me niet prettig als je dat doet,' in plaats van: 'Jij doet ook altijd dit of dat.' Die jij-beschuldigingen werken in conflicten niet, want de ander voelt zich dan aangevallen en ziet zich gedwongen in de tegenaanval te gaan. Daardoor dreigt het conflict te escaleren in plaats van opgelost te worden. Met een ik-boodschap kan de ander beter overweg, omdat ie niet beschuldigd wordt maar op de hoogte wordt gesteld van het gevoel van de boodschapper. Daar hoeft de ander zich niet tegen te verdedigen, en kan daar vrijelijker op reageren dan op een jij-beschuldiging. Dus je gevoelens tonen. Daar hebben wij mannen vaak nog wel moeite mee. Daarom: oefenen!

En dan ben ik direct bij de vijfde stap in het proces. We vinden het heel normaal dat alle topsporters, voetballers, hockeyers en atleten zich een ongeluk trainen. Maar als het over onszelf gaat denken we veel te gemakkelijk over het aanleren van nieuwe gewoonten: 'Nou, we hebben nu begrepen hoe het zit, we gaan het vanaf nu meteen anders doen'. Maar als we dertig jaar lang op een verkeerde manier zijn ingereden, gaat het waarschijnlijk al na de tweede keer fout; en dan zijn we heel boos op onszelf. We zouden onszelf daarom wat dat betreft best wat liefdevoller mogen behandelen. Kijk maar eens naar die kleine mennekes en meisjes van één jaar, die net beginnen te lopen en van de ene kant van de kamer naar de andere kant gaan terwijl ze onderweg twintig keer vallen. Maar ze huilen niet. Nee, ze komen uiteindelijk blijmoedig aan de overkant, afgezien van het feit dat ze een dikke luier dragen en vallen op zich geen pijn doet. En iedereen staat te juichen dat ze het gehaald hebben. Maar het leuke is dat iedereen ook al juicht terwijl ze het aan het proberen zijn! En wij maar denken dat het na twee keer meteen goed moet. Ook hier moet echter gewoon geoefend worden.

Nou, dat zijn dus de vijf iteratieve stappen in mijn groei-proces. Alleen, hoe doe je dat precies? Daar komt je hofnar van pas om je daarin te helpen. Met een hofnar bedoel ik een persoon in de oorspronkelijke zin van het woord: iemand die jou welgezend is, maar die onafhankelijk van jou is en kan zeggen wat hij wil; die dus ook durft te zeggen dat de keizer geen kleren aanheeft. Zo'n hofnar kan een collega zijn, of een coach. Iedere leider heeft een hofnar nodig. Want iedere leider krijgt bijna automatisch en vaak onbedoeld jaknikkers om zich heen. De naaste medewerkers zijn immers voor hun salaris allemaal afhankelijk van jouw oordeel. Als je geen hofnar hebt, dan verlies je soms de kijk op de werkelijkheid, met name als je jarenlang succesvol bent geweest. Ik ga geen voorbeelden noemen, we kennen genoeg mensen die gevallen zijn omdat ze dachten dat ze onfeilbaar waren en zich van alles konden permitteren. We hebben allemaal wel eens last van ons ego, maar de ego's van sommigen van ons hebben een te overdadige behoefte aan gsm, geld, status en macht, zeg ik altijd maar. In Frankrijk is het gsm, geld, seks, status, en macht. Als iemand door de mand valt, gaat het altijd om één van die elementen.

De rol van hofnar wordt thuis vaak al gespeeld door je partner en je kinderen, maar op het werk ontbreekt zo iemand nog vaak.

Als die hofnar je een spiegel voorhoudt, is dat niet altijd zo leuk om te horen, maar dan moet je het volgende maar in gedachten houden: 'mijn criticus is mijn beste leermeester mits ik mijn ego thuis kan laten'. De kritiek die je krijgt van je medewerkers of van je partner of kinderen, is nóóit bedoeld om je onderuit te halen, het is eigenlijk een - soms wat onhandig - verzoek om je gedrag te verbeteren. Ze hebben kritiek op je gedrag maar ze houden wel van je. Als je dat niet beseft, word je elke keer wanneer je kritiek ontvangt te diep in je ziel geraakt.

Als medewerkers kritiek op je hebben en je pákt dat, en je kan zeggen: 'dat spijt me, sorry', en je kan ze dan vervolgens vragen om je te helpen om je een volgende keer te behoeden voor de zelfde fout, dan wordt je een leider met followers. Ik heb altijd een enorm respect gehad voor alle bazen die dat tegen me hebben gezegd.

Het lijkt tegenwoordig een modewoord: je moet je 'kwetsbaar' opstellen. Maar vergis je niet. Kwetsbaar wil zeggen dat je verschrikkelijk stevig in je schoenen moet staan. En daarvoor moet je naar jezelf kijken.

Naast de hofnar komt voor mij ook de waardevolle 'hulp' van stilte en meditatie om de hoek kijken. Tijd nemen voor die stilte, die meditatie, dat is goed voor jezelf zorgen. In die zin goed voor jezelf zorgen is zeer heilzaam. Ik heb jarenlang gedacht, dat goed voor jezelf zorgen een vorm van egoïsme was die niet meer in deze tijd paste, maar ik heb me daarin vergist.. In de Bijbel staat: 'Heb uw naaste lief zoals uzelf,' een prachtig gebod, maar tot zo'n tien jaar geleden dacht ik dat er iets het niet klopte, dat het een vertaalfout was. Je moet toch eerst voor die ander zorgen vóóordat je voor jezelf zorgt? Daar heb ik jarenlang mee geworsteld, totdat ik begon te begrijpen: nee, het is juist andersom. Als je zelf leeg bent dan kun je niks geven, je kunt pas iets geven als je vol bent. Je moet dus wel degelijk goed voor jezelf zorgen. Want als je goed in je vel zit, je eet gezond, je slaapt gezond, je neemt tijd voor jezelf - dan is dat niet egoïstisch maar altruïstisch.

Hoe groot is het verschil tussen bidden en mediteren, want jij doet het allebei?

Ja, zeker in spannende tijden mediteer ik en bid ik. Die combinatie geeft me enige relativering, daar word ik een stuk vergevingsgezinder en milder van.

Ik maak een onderscheid tussen bidden en mediteren. Bidden noem ik zenden en mediteren is ontvangen. Ik bid tot God. Dat vinden sommige moderne denkers overigens heel ouderwets (we moeten immers nu toch denken dat we God in ons hebben?). Maar je kunt ook zeggen: ik vraag het aan het universum. In dat bidden zitten voor mij drie elementen. Het eerste is dat je dankbaar bent voor datgene wat je hebt of gaat krijgen. Het tweede is dat je je verontschuldigt en het derde is dat je vraagt. Maar dat noem ik allemaal 'zenden'.

Daarentegen is mediteren eigenlijk niks. Dat is gewoon zitten, weg met al die gedachten. En, zoals mijn vader dat zo mooi kon uitdrukken, dan gaat 'vanzelf' het luikje open naar de continue zender van de Heilige Geest, zodat je die beter kunt ontvangen.

Dat is dan waar ik aan denk als ik het heb over mijn *gut feeling*; de soms irrationele 'messages' die ik doorkrijg. We zijn echter vaak zo ontzettend druk en bezig, dat we helemaal geen tijd hebben om ons daarvoor open te stellen, laat staan dat we de boodschappen horen. Toch zouden we die *gut feelings*, die messages, zeker als je ze vaker krijgt, veel serieuzer moeten nemen, ook al zijn het irrationele dingen. Op die *gut feelings* heb ik mensen aangenomen, maar ook mensen ontslagen. En daar geen spijt van gehad. En ik heb ook weleens mensen aangenomen terwijl mijn gut feeling zei dat ik het niet moest doen: héél veel spijt van gehad!

Welk advies geef je, met al jouw ervaringen, aan jonge mensen?

Ik wil jonge mensen drie dingen meegeven. Ten eerste, benoem voor jezelf een hofnar die je kan helpen in je eigen stappenproces. Ten tweede, zorg dat je voldoende tijd voor jezelf neemt. Dat is

dus niet egoïstisch maar noodzakelijk. En ten derde, zoek de stilte op, bijvoorbeeld door meditatie. Het is leuk en nuttig om boeken te lezen, of over een onderwerp te discussiëren, dan wel naar een seminar te gaan om iets te leren, maar dat zijn allemaal intellectuele exercities met het hoofd. Het gaat juist om juist om jouw beleving, om je eigen ervaring, en de verinnerlijking daarvan.

Bij Transport en Logistiek Nederland waren er hardwerkende ondernemers die het heel lastig hadden, die onder enorm veel druk stonden, waardoor ze nóg harder gingen werken. Terwijl wij juist zeiden: 'Kom, laten we maandagochtend om de tafel gaan om over je strategie te praten.' 'Nee, ik heb geen tijd... ik heb het zo druk, ik kom niet aan mijn prioriteiten toe,' was dan nog regelmatig het antwoord, helaas.

Hoe belangrijk is meditatie voor je werk? Welke invloed heeft het op de beslissingen die je neemt?

In het begin van mijn loopbaan kon ik op een gegeven moment aan de slag bij Elsevier, maar ook bij de Luchthaven Schiphol. Dat was de eerste keer in mijn leven dat ik een keuze heb gemaakt op basis van mijn gut feeling, maar dat wist ik natuurlijk pas achteraf. Elsevier had een fantastische aanbieding, met een goed salaris, en als ik vier jaar met mes en vork zou blijven eten, zou ik in de Raad van Bestuur kunnen komen. Nou, hoe geweldig is dat? Bij Schiphol zou ik niet eens directeur worden, maar adjunct-directeur. En toch koos ik voor Schiphol. Dat was een heel interessant moment: Ik ging naar de Raad van Bestuur van Elsevier om te vertellen dat ik over drie uur bij Schiphol zou zitten om daar te zeggen dat ik hun aanbod aan zou nemen. Ze hebben toen bij Elsevier geprobeerd om me over te halen toch een andere beslissing te nemen, waardoor ik niet meer wist wat ik moest doen. Op dat moment vroeg ik om een halfuur pauze. Ik wilde even een halfuur in een kamertje zitten om na te kunnen denken, of ik toch niet bij Elsevier... Ik belde mijn vrouw maar die was natuurlijk niet thuis, dus ik moest het zelf oplossen en toen heb ik op de een of andere manier, ondanks alle salarisaanbiedingen enzovoort, toch voor Schiphol gekozen – gut feeling - en daar heb ik nooit ook maar een moment spijt van gehad. Op een gegeven moment kreeg ik het vertrouwen, het Oranjegevoel van Nederland en ik dacht: we moeten met Nederland iets doen, en met Schiphol kan ik daar iets van maken. Het voelde gewoon lekkerder om bij Schiphol te zitten.

Ik had natuurlijk altijd, zoals een heel rationele *left-brainer*, een wensenlijstje klaarliggen met een heleboel 'objectieve' criteria, dat begrijp je wel, het bekende puntenlijstje van de consumentenbond. Maar dat voelde absoluut niet goed, die puntentellingen werkten daar niet. Het bekende pingpongen in je hoofd, daar kon ik toen niet mee weggkomen. Ik moest het anders doen en dat heb ik op mijn gevoel gedaan, dat voelde prettiger. Ook lichamelijk.

Maar op dat moment wist ik nog helemaal niets van meditatie. Later hoorde ik dat hoe gecompliceerder de beslissing, hoe minder we die beslissing met onze ratio kunnen nemen. Ik heb weleens gehoord dat de hoofddirecteur van het NatLab van Philips op dinsdag altijd in het bos ging wandelen. En dan zeiden zijn collega's: 'Wat een tijdverspilling.' 'Nee,' zei hij dan, 'in het bos krijg ik de mooiste ideeën en oplossingen.' Dat is iets vergelijkbaars. Achteraf was dat dus mijn eerste bewuste gut feeling. Dat werkt dus niet op het moment dat er stress is of als je dingen forceert. Je moet eerst loslaten, hoe lastig ook.

Een van de dingen die mij altijd ongelooflijk geïntrigeerd en gefascineerd heeft, is dat boekje van Deepak Chopra: *The seven spiritual laws of success* (1994). En dan met name de zesde en de zevende wet, dat je met de juiste bedoelingen en de juiste inzet iets moet doen, en dat je het vervolgens zijn beloop moet laten, in het vertrouwen dat het wel goed komt. Dat is heel lastig, maar het is wel waar.

Dingen vallen dan op hun plaats. Joseph Jaworski heeft daarover een fantastisch boek geschreven: *Synchronicity: the inner path of leadership* (1996). Daarin beschrijft hij zijn eigen persoonlijke ontwikkelingsproces. Hij zegt bijvoorbeeld: 'Ik was soms te veel gefocust op de manier waarop. We hadden een plan en ik hield krampachtig vast aan de weg, aan de wijze waaróp dat moest gebeuren. Wat ik had moeten doen, was me meer op het doel blijven richten, en dan flexibel zijn over de weg, want het hangt er ook van af wat er op je pad komt.'

Waar sta je nu? Je hebt er een arbeidzaam leven op zitten, leun je tevreden achterover?

Ik ben nog lang niet klaar met ontwikkelen, ik ben nog steeds aan het leren. Ik ben nog lang niet zoals ik bedoeld ben.

Ik denk dat ik tweeënnegentig word, want je gaat pas als je je taak op deze aarde hebt volbracht en bij mij duurt dat nog wel even. Ik heb een *strong mind* en daarom ben ik hardleers. Ik heb nog een lange weg te gaan.